

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANNE GRIZA**

**IMPLICAÇÕES DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA  
CIVIL NA VIDA FAMILIAR DOS POLICIAIS**

**Porto Alegre  
2012**

**Anne Griza**

**IMPLICAÇÕES DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA  
CIVIL NA VIDA FAMILIAR DOS POLICIAIS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Orientador: Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon**

**Porto Alegre  
2012**

#### CIP - Catalogação na Publicação

Griza, Anne  
Implicações das culturas organizacionais da Polícia Civil na vida familiar dos policiais. / Anne Griza. -  
- 2012.  
212 f.

Orientadora: Neusa Rolita Cavedon.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2012.

1. Cultura. 2. Culturas organizacionais. 3. Vida familiar. 4. Polícia Civil. I. Cavedon, Neusa Rolita, orient. II. Título.

**Anne Griza**

**IMPLICAÇÕES DAS CULTURAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA  
CIVIL NA VIDA FAMILIAR DOS POLICIAIS**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa  
de Pós-Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

Conceito final:

Aprovado em ..... de .....de.....

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Carmem Lígia Iochins Grisci – Escola de Administração – UFRGS.

---

Profa. Dra. Jaqueline Tittoni – Faculdade de Psicologia – UFRGS.

---

Profa. Dra. Rosinha da Silva Machado Carrion – Escola de Administração – UFRGS.

---

Orientador – Profa. Dra. Neusa Rolita Cavedon – Escola de Administração – UFRGS.

**À minha família.**

## AGRADECIMENTOS

Escrever uma dissertação é trabalho árduo e muitas vezes solitário. Árduo, pois implica transformar o senso comum em conhecimento científico, coisa que se sabe não ser fácil; e solitário, pois grande parte dessa transformação ocorre na relação do pesquisador com o seu trabalho e seu campo de pesquisa. Porém, ninguém está completamente isolado e, mesmo na solidão de sua pesquisa, algumas pessoas e instituições são importantes para que o objetivo seja atingido. Àqueles cujos apoio e carinho foram indispensáveis nesta jornada, eu agora agradeço.

Meu primeiro agradecimento é para minha mãe, Ana Prior Griza. Obrigada por todo teu apoio. Sem ele, eu não teria conseguido.

À minha irmã Aida, pelas dicas, pelo empréstimo de livros, por ter sanado algumas dúvidas no decorrer do percurso, enfim, por ter sempre me auxiliado nessa jornada. Agradeço aos meus irmãos Sandro, pela inspiração para seguir a vida acadêmica, Samuel, pela paciência e, Aline, também pela correção ortográfica desse material. Obrigada a cada um por ter, de sua maneira, participado dessa jornada. Obrigada pela companhia e muito obrigada por serem quem são.

Aos meus cunhados Ana Ângela e Reynaldo, por terem topado fazer parte dessa família. Ao Sandrinho, meu sobrinho, que sequer sabe o que é ciência, mas tornou alguns desses dias mais tranquilos.

Ao meu pai, Severino Griza (*in memoriam*) pelo exemplo de professor que foi.

À professora Neusa Rolita Cavedon, minha orientadora, agradeço por confiar em mim para realizar essa pesquisa, por todas as grandes orientações, pela escuta e pela acolhida. Obrigada por tudo.

À Escola de Administração da UFRGS, por ter-me proporcionado a oportunidade de aprendizado, e aos professores do Mestrado e do Doutorado dessa instituição, agradeço por me permitirem beber nas suas fontes de conhecimento.

À professora Angela Garay, agradeço pelas contribuições na defesa do projeto dessa pesquisa, e às professoras Carmem Grisci e Rosinha Carrion, por terem aceito fazer parte da banca de defesa da dissertação; à professora Jaqueline Tittoni, agradeço por ter contribuído na banca de defesa do projeto e por ter aceito fazer parte da banca da defesa.

Agradeço à Polícia Civil do Rio Grande do Sul, na pessoa do Delegado Álvaro Steigleder Chaves, Chefe da Polícia Civil até o final do ano de 2010, por ter-me autorizado a realizar essa pesquisa junto a seus servidores e dentro de suas dependências, pois, sem isso, esse trabalho estaria incompleto.

Ao Delegado Mário Wagner, por ser um entusiasta da Polícia Civil e ter sido tão prestativo desde o início dessa jornada, contribuindo de maneira decisiva para minha entrada em campo.

Ao Diretor do DECA, Delegado Delmes Colombo Feiten, e à Delegada Eliete Matias Rodrigues, por terem recebido a pesquisa de braços abertos e dado-me toda a liberdade de interagir com as equipes da instituição.

À Escrivã Suzana Braun, por ter me apresentado a instituição e ter sido sempre solícita.

Às turmas da DPPA e da DPCAV do DECA, que me acolheram para observação. Vocês me ensinaram muito. Sou, assim, muito grata a todos, em especial àqueles policiais que eu entrevistei, por terem permitido que eu conhecesse um pouco mais cada um.

A todos os policiais, principalmente aos da Polícia Civil, pelo trabalho que realizam, com a garra, a coragem e o carinho que poucos seres humanos poderiam dedicar. Obrigada por todos os dias cuidarem de nós.

Aos familiares dos policiais que eu entrevistei, agradeço pelo tempo despendido e por terem cedido a esse propósito um pouco de suas vidas.

Aos meus colegas de Mestrado, pelas discussões teóricas que levaram a grandes *insights*, pela companhia, por tudo o que me ensinaram, pelas conversas informais e pela amizade. Agradeço especialmente às minhas amigas Patrícia Locatelli e Roberta Sawitsky, pelas conversas, pelas dicas, pelo carinho muitas vezes reconfortante nessa jornada.

À Josiane Oliveira, colega do Doutorado e de orientação, por ter me ajudado a sanar dúvidas e pelas palavras de carinho quando a ansiedade estava alta.

Aos meus colegas de orientação, por todos os momentos de trocas de ideias e de experiências.

Às minhas amigas Danielle Carvalho, Denise Zelmanovitz e Karen Baumbach, por terem acompanhado todo este processo com paciência, amizade e carinho. Desculpem minhas ausências, perdoem-me pelo descaso com vocês, mas podem ter certeza de que valeu a pena.

## QUANDO DEUS CRIOU O POLICIAL...

Deus estava no sexto dia de horas extraordinárias, quando apareceu um Anjo e lhe disse:

- Estás levando muito tempo nessa criação, Senhor!!! O que tem de tão especial esse homem???

Deus respondeu:

- Tu já viste o que me pedem nesse modelo??? Um policial tem que correr 10 km por ruas escuras, subir paredes, pular muros, entrar em matagais, entrar em casas que nem um fiscal de saúde pública ousa penetrar, e tudo isso sem sujar, manchar ou rasgar o seu uniforme... Tem que estar sempre em boa forma física, quando nem sequer lhe dão tempo para comer... Tem que investigar um homicídio e buscar provas na mesma noite e, no outro dia, ir até o tribunal prestar depoimento... Também tem que possuir quatro braços, para poder dirigir sua viatura, atirar contra criminosos e ainda chamar reforço pelo rádio...

O anjo olhou para Deus e disse:

- Quatro braços??? Impossível!!! Deus respondeu:

- Não são os quatro braços que me dão problemas e sim os três pares de olhos de que necessita...

- Isto também lhe pedem nesse modelo??? Perguntou o Anjo.

- Sim, necessita de um par com raio-x, para saber o que os criminosos escondem em seus corpos. Necessita de um par ao lado da cabeça para que possa cuidar de seu companheiro e outro para conseguir olhar uma vítima que esteja sangrando e ter discernimento necessário para dizer que tudo lhe sairá bem, quando sabe que isto não corresponde à verdade...

Nesse momento, o Anjo disse:

- Descansa e poderás trabalhar amanhã...

- Não posso, respondeu Deus. Eu fiz um policial que é capaz de acalmar ou dominar um drogado de 130 quilos sem nenhum incidente e, ao mesmo tempo, manter uma família de cinco pessoas com seu pequeno salário. Ele estará sempre pronto para morrer em serviço, com sua arma em punho e com sentimento de honra correndo junto ao sangue...

Espantado, o Anjo perguntou a Deus:

- Mas, Senhor, não é muita coisa para colocar em um só modelo???

Deus rapidamente respondeu:

- Não. Não irei só acrescentar coisas, mas também irei tirar. Irei tirar seu orgulho, pois, infelizmente, para ser reconhecido e homenageado, ele terá que estar morto. Ele também não irá precisar de compaixão, pois, ao sair do velório de seu companheiro, ele terá que voltar ao serviço e cumprir sua missão normalmente.

- Então ele será uma pessoa fria e cruel??? Perguntou o Anjo.

- Certo que não!!! Respondeu Deus.

- Ao chegar em casa, deverá esquecer que ficou de frente com a morte e dará um abraço carinhoso em seus filhos dizendo que está tudo bem. Terá que esquecer os tiros disparados contra seu corpo, ao dar um beijo apaixonado em sua esposa. Terá que esquecer as ameaças sofridas, ao ficar desesperado quando o salário não der para pagar as contas no final do mês, e terá que ter muita, mas muita coragem para, no dia seguinte, acordar e retornar ao trabalho, sem saber se irá voltar para casa novamente...

O anjo olhou para o modelo e perguntou:

- Além de tudo isso, ele poderá pensar???

- Claro que sim!!! Respondeu Deus. Poderá investigar, buscar e prender um criminoso em menos tempo que cinco juízes levam discutindo a legalidade dessa prisão. Poderá suportar as cenas de crimes, as portas do inferno, consolar a família de uma vítima de homicídio e, no outro dia, ler nos periódicos que os policiais são insensíveis aos Direitos dos Criminosos...

Por fim, o Anjo olhou o modelo, passou-lhe os dedos pelas pálpebras e falou para Deus:

- Tem uma cicatriz, e sai água. Eu te disse que estavas pondo muito nesse modelo!!!

- Não é água, são lágrimas!!! Respondeu Deus...

- E por que lágrimas?? Perguntou o Anjo. Deus respondeu:

- Por todas as emoções que carrega dentro de si... Por um companheiro caído... Por um pedaço de pano chamado bandeira... E por um sentimento chamado justiça!!!

- És um gênio!!! Respondeu-lhe o Anjo.

Deus o olhou, todo sério, e disse:

- Não fui eu quem lhe pus lágrimas!!! Ele chora, porque é simplesmente um homem!!!

Dedicado a todos os guerreiros anônimos, que deixam suas casas, famílias, amigos e sonhos, encarando a morte no combate à criminalidade, garantindo, assim, a ordem pública e zelando pela nossa segurança, mesmo que isso custe suas próprias vidas!

\*Autor: desconhecido.



## RESUMO

A cultura organizacional tem sido foco de atenção da Administração desde o início do século XX. Seus estudos, inicialmente, tinham como pressuposto a mudança na cultura das organizações para a melhora da eficácia organizacional; atualmente, outras linhas de pesquisas têm demonstrado que cultura não se muda, cultura são os símbolos que comunicam o que uma organização é em dado momento. Nesse campo, poucos estudos focam a cultura organizacional da Polícia Civil e, quando o fazem, essas pesquisas tendem a repetir o discurso de outros estudos. Quando se alia a cultura da Polícia Civil à vida familiar de seus servidores, a escassez de trabalhos torna-se ainda mais evidente. Diante desse quadro, pensou-se em verificar as implicações da cultura organizacional da Polícia Civil na vida familiar dos policiais, tendo como objetivos gerais identificar e descrever a cultura organizacional dos policiais que atuam no DECA, identificar e descrever aspectos da vida familiar dos policiais do DECA e compreender as inter-relações cultura organizacional-família. Para atingir esses objetivos, esta pesquisa, de metodologia qualitativa, utilizou-se do método de estudo de caso, e as técnicas de coletas de dados basearam-se em observação participante do contexto de trabalho dos policiais e em entrevistas semiestruturadas com alguns desses profissionais e seus familiares. Os principais resultados desta pesquisa dão conta de que o cotidiano do policial é composto de diversas tarefas objetivas e subjetivas, que exigem deles conhecimentos profundos acerca das leis e habilidades comportamentais e psíquicas para o enfrentamento dos mais diversos conflitos e que se desdobram nos símbolos de suas culturas organizacionais. Sua vida familiar e a rotina de trabalho parecem inter-relacionarem-se desde o ingresso do policial na instituição, fazendo com que, conforme se torna parte da identidade desses indivíduos, as culturas organizacionais da Polícia Civil influenciam a vida familiar desses profissionais. Os símbolos culturais dessa instituição são, aos poucos, inculcados no seio familiar dos policiais e refletem-se em seus relacionamentos, em algumas mudanças de sua postura e na forma como esses profissionais encaram o perigo e representam-no para sua família. O contexto de trabalho da Polícia Civil desdobra-se em suas culturas e gera novas formas de encarar a realidade, que são transmitidas nas relações desses profissionais com suas famílias.

Palavras-chave: Cultura; culturas organizacionais; vida familiar; Polícia Civil.

## ABSTRACT

The organizational cultures have been the spotlight in the Administrative area since the beginning of the XX century. Initially, its studies had as presupposition the changes in the organizational cultures for the improvement of it; nowadays, other research lines have showed that cultures does not changes because are signs that communicate what an organization is in a certain moment. In this field, only a few studies focus on the organizational cultures of the Civilian Police and when done they tend to repeat the same speech of the other studies. When the Civilian Police cultures are allied to familiar life, the shortage of work become even more evident. Having this reality in mind, they decided to verify the implications into the organizational cultures of the familiar life of the Civilian Police, considering the identification and the description of those who act in DECA. Identify and describe the familiar life aspects and understand the inter relation between organizational cultures and familiar life. This qualitative research intend to reach this objectives using the study case method and data collection based on direct observation inside the police work context, including interviews with some of the police and related family. The most important results of this research is that: the police officer daily routine is compound of many different tasks, objectives and subjective which demand from them deep knowledge about laws, behavior skills and psychic for facing the various conflicts that turn to the symbols of their organizational cultures. Their familiar life and work routine seem to relate to each other since the police officer enter into the institution, making that interfering their identity. The cultural signs from this institution are little by little instilled in the familiar nucleus, reflecting on their relations and in some behavior changes. The way these police officers face the danger and transfer to their families. The Civilian Police context unfolds on their cultures and generates new ways to face the reality that are passed in the relation of these professionals and their families.

Keywords: culture, organizational cultures, family life, Civilian Police.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Mapa conceitual para construção do referencial teórico .....</b>	<b>100</b>
--	------------

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ACADEPOL – Academia de Polícia Civil.

BO – Boletim de Ocorrência.

DECA – Departamento Estadual da Criança e do Adolescente.

DML – Departamento Médico Legal.

DPAI – Delegacia Para o Adolescente Infrator.

DPCA – Delegacia de Proteção à Criança e ao Adolescente.

DPCAV – Delegacia de Polícia para a Criança e o Adolescente Vítima.

DPI – Departamento de Polícia do Interior.

DPPA – Delegacia de Polícia de Pronto Atendimento.

ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente.

FASE – Fundação de Atendimento Sócio-Educativo.

IGP – Instituto Geral de Perícias.

IP – Inquérito Policial.

NPD – Núcleo de Processamento de Dados.

OCR – Sistema Informatizado de Registro de Ocorrências.

SJS – Secretaria da Justiça e da Segurança.

TC – Termo Circunstanciado.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>CULTURA</b>	<b>21</b>
2.1	PRIMÓRDIOS DO CONCEITO DE CULTURA	21
2.2	O CONCEITO DE CULTURA	25
2.2.1	<b>Identidade e Identidade Organizacional</b>	<b>30</b>
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL	34
<b>3</b>	<b>ELEMENTOS DA VIDA FAMILIAR</b>	<b>43</b>
3.1	A FAMÍLIA PARA LÉVI-STRAUSS	47
3.2	O DESENVOLVIMENTO DO SENTIMENTO DE VIDA FAMILIAR DE ARIÈS	56
3.3	A VIDA FAMILIAR MODERNA E CONTEMPORÂNEA	63
3.4	O CASO DO BRASIL	68
<b>4</b>	<b>A RELAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>74</b>
<b>5</b>	<b>A POLÍCIA REVELADA POR DIFERENTES PESQUISADORES</b>	<b>78</b>
5.1	ASPECTOS DO TRABALHO POLICIAL	81
5.2	AS COMPETÊNCIAS POLICIAIS	88
5.3	ENTRE A PERSONALIDADE E A CULTURA POLICIAL	91
<b>6</b>	<b>ESCOLHAS DA PESQUISADORA</b>	<b>97</b>
6.1	MAPA CONCEITUAL	99
<b>7</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>101</b>
7.1	CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA	108
7.2	O RECORTE DO CAMPO	114
<b>8</b>	<b>“SERVIR E PROTEGER”: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS ...</b>	<b>126</b>
8.1	AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA CIVIL	126
8.1.1	A “rotina” particularizada da Polícia Civil	130
8.1.2	A divisão do trabalho	135
8.1.3	A jornada de trabalho	137
8.1.4	A imprevisibilidade do trabalho	140
8.1.5	O trabalho em equipe e a independência para a ação	142
8.1.6	As relações entre os policiais	145
8.1.7	O trabalho pautado nas leis	146
8.1.8	O envolvimento e o controle emocional	152
8.1.9	A proximidade com o perigo	155
8.1.10	A identidade da Polícia Civil	160
8.2	A VIDA FAMILIAR DO POLICIAL CIVIL	162
8.2.1	O trabalho policial na ótica da família	163
8.2.2	A vida familiar na ótica do trabalho policial	169
8.3	CULTURAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA CIVIL E CONTEXTO FAMILIAR	174
8.3.1	A fala dos policiais e familiares sobre o intercruzamento culturas organizacionais e vida familiar	175
8.3.2	O olhar da pesquisadora sobre o intercruzamento culturas organizacionais e vida familiar	182
<b>9</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>191</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>203</b>
<b>APÊNDICE 1 – QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA COM OS POLICIAIS .....</b>	<b>211</b>
<b>APÊNDICE 2 - QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA COM OS FAMILIARES DOS POLICIAIS .....</b>	<b>212</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O ser humano tenta explicar seu próprio comportamento há muito tempo. Ciências como a Filosofia, a Sociologia, a Psicologia, a Antropologia, a Medicina, entre outras, procuram desvendar o intrincado labirinto que ele representa. Várias tentativas são feitas no intuito de explorar, conhecer, decifrar e interpretar essa criatura tão comum e, ao mesmo tempo, tão estranha a si mesma.

O uso da ciência para tentar explicar de modo coerente os comportamentos sociais, mesmo que não consiga isso de maneira ampla, pode, com seus métodos e técnicas, aproximar a sociedade da compreensão da realidade de determinados grupos e acontecimentos. Muito já se avançou no conhecimento do homem: descobriu-se sua anatomia, sua fisiologia, sua genética, como viveu e vive em sociedade, as primeiras e as mais atuais formas de comunicação, descobriu-se que possui um inconsciente que regula seus comportamentos. No entanto, o homem em sua totalidade ainda está por ser descoberto e, talvez, dificilmente o seja, tamanha sua complexidade. Uma das explicações para esse fato é a de que nenhum ser humano é igual ao outro e acrescenta-se: cada sociedade afeta um homem diferente de um modo variado.

Tanta diversidade poderia representar o caos, porém, o que se percebe é certa coesão em atitudes, pensamentos, ações, afetos. Enfim, apesar das diferenças, os homens agem em alguns casos de modo similar dentro de determinados grupos. Pode-se dizer que essa coesão é dada pela sociedade na qual esses homens estão inseridos e representa a cultura daquela sociedade.

O homem precisou construir sua história para depois tentar compreender de que maneira ela se refletiu na formação das diversas sociedades. A Antropologia foi a ciência que se ocupou dessas questões e desenvolveu os conceitos de cultura; suas pesquisas iniciaram com o conhecimento de povos distantes e simples, tendo em Bronislaw Malinowski e Franz Boas alguns de seus pioneiros.

Franz Boas, na introdução ao livro de Ruth Benedict (s/d), afirma que o indivíduo deve ser compreendido enquanto ser inserido em sua cultura e a cultura vivida por esses indivíduos. Por cultura pode-se entender um grande sistema em que estão inclusas algumas pessoas, com seus comportamentos, ideias e processos próprios, que regulam suas vidas. Ela é, então, uma das formas de compreender os comportamentos humanos, pois ninguém vive

isolado, todos interagem constantemente com seu ambiente, trocando influências a todo o momento.

A cultura liga os indivíduos dos grupos e dá a eles o significado para suas ações, ou seja, a cultura apresenta as classificações que permitem ordenar a sociedade em grupos distintos, totêmicos, e em categorias profissionais. Tudo o que acontece aos indivíduos desses grupos é interpretado a partir dos esquemas que a cultura fornece, assumindo seu lugar como elementos de uma determinada ordem.

A Antropologia desenvolve o conceito de cultura, porém, outras ciências utilizam-no para compreender seus objetos de investigação, a exemplo da Administração. A aproximação dessa ciência com o conceito de cultura já era de interesse dos gestores desde o início do século XX. Todavia, foi com base em constatações de que a cultura japonesa foi a responsável pelo crescimento econômico do Japão no pós Segunda Guerra Mundial que os estudos em cultura organizacional ganharam força nas décadas finais desse mesmo século (BARBOSA, 1996; 2002; CAVEDON, 2003; JAIME JR., 2002; THÉVENET, 1991).

Esses estudos, porém, consideravam a cultura organizacional como uma variável passível de controle e mudanças, o que foi contestado por outra linha de estudos da cultura organizacional, mais próxima da compreensão antropológica do termo. Para essa linha de estudos, a cultura da organização não pode ser considerada uma variável, algo que a organização seja, mas, sim, algo que a organização possui e que a auxilia ou não em seu desenvolvimento, porém não pode ser mudado à revelia, devendo ser, ao contrário, compreendida e interpretada, para que seja possível que se apreenda seu funcionamento interno (BARBOSA, 2002; CAVEDON, 2003; MORGAN, 2009; MOTTA, 1995).

Atualmente, fala-se em culturas organizacionais no plural, pois compreende-se que uma única organização possa possuir mais de uma cultura, pelo fato de existirem, normalmente, dentro dela, diversos níveis hierárquicos, diversos tipos de indivíduos e atividades diferentes a serem realizadas. Essas diferentes culturas afetam os indivíduos de maneiras variadas, compondo o intrincado labirinto das culturas organizacionais (FROST, 1992; MARTIN, 1992). Ademais, Morgan (2009) e Motta (1995) afirmam que as culturas organizacionais interagem constantemente com o meio ambiente nas quais se inserem, fazendo com que nessas trocas seus símbolos sofram ressignificações.

Bauman (2001) refere que se vive, hoje em dia, em um mundo líquido, fluido, onde espaço e tempo se misturam para compor subjetividades. A fluidez acaba derrubando algumas cercas que aprisionavam o ser humano, o que, por um lado, pode ser positivo, pois amplia seus campos de atuação, mas, por outro, não deixa claro, muitas vezes, os lugares de cada



aspecto da vida dos indivíduos, como o trabalho e as relações sociais e afetivas, e faz com que as esferas da vida de cada um se misturem.

Essa fluidez de espaço, tempo e culturas está presente na vida de todos, todos os dias, por mais imperceptíveis que possam ser ao observador desavisado. Dentre as diversas formas de fluidez entre espaços culturais, duas culturas que se misturam no mundo pós-moderno são a familiar e a do trabalho.

A família é o primeiro lugar de construção dos indivíduos. É nela que cada um tem suas primeiras experiências e impressões, que levará para outros campos de sua vida, e, ao mesmo tempo, a família pode ser considerada o espaço que mais recebe as influências do meio externo. O trabalho, por seu significado atual, constrói subjetividades e molda as pessoas conforme sua identidade. Culturas de trabalho e de família, lugares que constroem os indivíduos, que moldam subjetividades, que talvez se relacionem mais diretamente do que outros.

Em Colbari (1995), encontra-se que o laço entre a família e o trabalho sempre foi bastante estreito. Para a referida autora, com o capitalismo, buscou-se separar os âmbitos da produção e reprodução, mas ainda assim não houve o rompimento desse laço, pois, na implantação da cultura capitalista, a vida familiar serviu como modelo da ética fundada na figura do provedor, responsável pelo triunfo da concepção moral do trabalho. Esse modelo colocava a atividade produtiva como eixo estruturador da vida social. A referida autora advoga, ainda, que é a família que motiva o ser humano a se inserir no mundo do trabalho, mas este é a peça fundamental da existência humana, sendo considerado, ainda, como condição para a existência da vida familiar.

Porém, há algumas profissões em que os espaços da casa e da rua – parafraseando Da Matta (1997) – precisam ser preservados. Uma dessas profissões é a de policial. Inserido em um contexto cultural que exige seu tempo, sua psique e, na maioria das vezes, sua discrição acerca de seu dia a dia, além do constante contato com o lado mais indigno do ser humano, esse profissional necessita preservar aqueles com quem convive dessas características; ao mesmo tempo, ele *leva para casa*, todos os dias, um pouco delas.

Muitos estudos acerca das culturas organizacionais são endereçados a diversas instituições, sejam elas públicas, sejam privadas. Uma das instituições públicas menos estudadas em suas culturas organizacionais em profundidade, ou pelo menos sob o viés da Administração, é a Polícia Civil. Outras ciências ocuparam-se de estudos acerca dessa instituição, porém, seu foco está principalmente relacionado à atuação profissional do policial, como as pesquisas de Hagen (2006) e Marimon (2009), ou são relativos a aspectos

psicológicos e neurológicos, como a de Freitas (2010)<sup>1</sup>. Há ainda aqueles que discutem a existência de culturas policiais, como os de Bretas (1997) e Bretas e Poncioni (1999), todavia, a base teórica desses autores é a Sociologia, e esses trabalhos inspiram-se nos achados de Skolnick (1966)<sup>2</sup> que decifrou as culturas da polícia americana na década de 1960.

A cultura é um fenômeno ativo, vivo e utilizado por seus atores para criar e recriar o seu mundo. A organização, assim, é um fenômeno cultural, pois produz significados comuns. Essas culturas são criadas a partir de seus processos sociais, rituais, símbolos e imagens. Se as culturas de uma organização estão intimamente ligadas à sua história e à sociedade em que ela se insere, faz-se necessário tentar compreender os aspectos culturais da Polícia Civil no Brasil a partir da perspectiva de seus atores no tempo e espaço, ou seja, faz-se necessário verificar o caso do Brasil, pois sua história e sua cultura diferem daquelas de outros países e tornam-na singular (MORGAN, 2009; MOTTA, 1995).

A Polícia Civil no Brasil tem sua história marcada por sua relação com o regime militar, já que, nessa época, ela era o principal aparelho repressor da liberdade dos cidadãos, e sua atuação tinha como base a arbitrariedade e a corrupção. Essa marca permanece no senso comum, que ainda a liga a muitos desses aspectos. Todavia, algum tempo já se passou, e desde essa época houve avanços em termos de liberdade e igualdade de direitos, tanto no Brasil como no resto do mundo, tornando inconcebível que o aparelho policial não receba atenção do mundo acadêmico na atual realidade histórica e social.

Além da escassez de pesquisas acerca das culturas organizacionais da Polícia Civil, percebeu-se que existem poucos trabalhos no Brasil relacionando aspectos familiares a algum aspecto organizacional – exemplos desse tipo de trabalho são os de Walber (2009), resumido na fundamentação teórica desta pesquisa, e os de Eccel (2005)<sup>3</sup> e Flores Jr (2010)<sup>4</sup>, voltados aos conceitos de empresa familiar. Ao refletir sobre a escassez de trabalhos a respeito das culturas organizacionais da Polícia Civil e sobre a relação da vida familiar com esse mesmo

---

<sup>1</sup> FREITAS, Angela Maria de. **Impacto do estresse cotidiano no funcionamento executivo de Policiais Civis do RS**. Dissertação (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Faculdade de Medicina. Programa de Pós-Graduação em Medicina e Ciências da Saúde. Mestrado em Neurociências. Porto Alegre, 2010.

<sup>2</sup> SKOLNICK, Jerome. **Justice without trial. Law enforcement in democratic society**. New York: John Wiley, 1966.

<sup>3</sup> ECCEL, Claudia Sirangelo. **A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a Antropologia e a Administração**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2005.

<sup>4</sup> FLORES JR. José Elias. **Sucessão em empresas familiares: dilemas de pais e filhos**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2010.

aspecto da organização, pensou-se a temática desta pesquisa: que implicações as culturas organizacionais da Polícia Civil teriam sobre a vida familiar dos policiais.

É do conhecimento popular que os indivíduos sofrem influências dos meios com os quais interagem a todo o momento. Trabalho e casa, por mais que a fala seja a de preservar cada um dos espaços, são aproximados, devido à grande inserção dos símbolos e significados culturais de um sobre o outro. Para a Administração e, mais especificamente, para a Gestão de Pessoas, conhecer as influências das culturas da organização sobre a vida familiar daqueles que nela se inserem torna-se importante, na medida em que podem existir profissões e organizações em que essas duas culturas aproximam-se a ponto de interferirem uma na outra, como parece ser o caso da Polícia Civil.

Para Minayo (1994), as investigações iniciam-se a partir de um problema ou uma questão que geram perguntas e dúvidas. Essas questões podem estar articuladas com conhecimentos anteriores, mas também podem demandar novos conhecimentos. Ao pensar sobre essa colocação, aliada ao fato já apontado de que existem poucos estudos acerca da inter-relação culturas organizacionais e vida familiar, além dos escassos estudos com foco na realidade brasileira acerca das culturas organizacionais da Polícia Civil, pensou-se na questão para esta pesquisa: como as culturas organizacionais da Polícia Civil se articulam nas relações dos policiais com seus familiares?

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar e compreender como as culturas organizacionais da instituição Polícia Civil refletem-se nas relações dos policiais com seus familiares. Seus objetivos específicos foram:

- \* identificar e descrever as culturas organizacionais dos policiais que atuam no Departamento Estadual da Criança e do Adolescente (DECA);
- \* identificar e descrever aspectos da vida familiar dos policiais do DECA; e
- \* compreender as inter-relações culturas organizacionais-vida familiar no contexto do DECA.

Para a consecução dos objetivos foi necessário realizar um recorte do campo a ser investigado, assim, por tratar-se de um departamento que possui mais de uma delegacia, acreditou-se que o Departamento Estadual da Criança e do Adolescente (DECA), constituído pela 1ª Delegacia Para o Adolescente Infrator (1ª DPAI), pela Delegacia de Polícia para a Criança e o Adolescente Víctima (DPCAV) e pela Delegacia de Polícia de Pronto Atendimento (DPPA) pudesse retratar a realidade da Polícia Civil, mesmo que de maneira micro.

Este trabalho utilizou a metodologia qualitativa e foi de natureza exploratório-descritiva. Optou-se por essa metodologia, pois ela é a mais indicada quando se pretende

estudar uma sociedade em profundidade (GIL, 2002), e o método utilizado foi o estudo de caso, pois buscou-se estudar um contexto específico. As formas de coleta de dados foram a observação direta e entrevistas semiestruturadas. As observações foram realizadas em um dos Departamentos da Polícia Civil no Estado do Rio Grande do Sul, o DECA, dando ênfase à Delegacia de Plantão. Algumas observações também foram realizadas na Delegacia de Polícia para a Criança e o Adolescente Víctima (DPCAV), e as entrevistas contemplaram policiais das duas delegacias e seus familiares, sendo gravadas e, posteriormente, transcritas para análise dos principais achados.

A estrutura deste trabalho está dividida em três grandes blocos que se desdobram em nove capítulos. O primeiro bloco refere-se aos fundamentos teóricos deste trabalho e se divide na presente introdução, que destina-se à apresentação geral do trabalho, justificando sua importância enquanto objeto científico e para a Gestão de Pessoas, além de apresentar os objetivos a que se propôs.

Ainda nesse bloco está o segundo capítulo deste trabalho, que pretende apresentar ao leitor o conceito de cultura, com base na Escola Americana de Antropologia e o conceito de culturas organizacionais a partir da perspectiva interpretativista, cujos autores são consoantes com a visão antropológica propugnada. O terceiro capítulo dedica-se à vida familiar desde as concepções da Antropologia e da História e traz alguns dados acerca de sua concepção na atualidade e no Brasil. O quarto capítulo da pesquisa traz um trabalho realizado acerca da relação trabalho-família no âmbito da Administração, importante para a compreensão da inter-relação entre esses campos. O quinto capítulo tem como finalidade trazer ao leitor alguns estudos acerca da polícia, tentando demonstrar o que autores no Brasil e no mundo elaboraram sobre o tema. O sexto capítulo e último desse bloco delinea os principais eixos teóricos escolhidos para a presente pesquisa e justifica as escolhas, além de apresentar o mapa conceitual deste trabalho e as relações entre os conceitos.

O segundo grande bloco desta pesquisa contempla o sétimo capítulo, que trata sobre os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo e demonstra o campo de pesquisa visando contextualizá-lo. No terceiro e último bloco que divide esta pesquisa está o oitavo capítulo, onde são apresentados e analisados os resultados deste trabalho, além de trazer a interpretação das inter-relações culturais organizacionais da Polícia Civil e vida familiar dos policiais.

O nono capítulo corresponde às últimas observações acerca da pesquisa e traz algumas interpretações sobre as culturas organizacionais da Polícia Civil, desde uma visão das relações entre os seus símbolos e da maneira que eles podem ser significados, levando-se em conta o

contexto observado, além das considerações finais relativas aos resultados deste trabalho, suas limitações e sugestões para outros estudos sobre o tema.

## 2 CULTURA

El concepto de cultura que propugno y cuya utilidad procuran demostrar los ensayos que siguen es esencialmente un concepto semiótico. Creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por lo tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes, sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones.

Clifford Geertz

A cultura, de modo específico a cultura organizacional, é o principal eixo teórico que guia esta pesquisa. Neste capítulo, pretende-se, num primeiro momento, desenvolver e aprofundar o conceito de cultura para alinhar com o que se apresentará como sendo o conceito de cultura organizacional.

Segundo Ferreira e Seidl (2009), a cultura tem sido objeto de estudos principalmente na Antropologia e na Sociologia. Para essas disciplinas, o termo assume diversos sentidos, que cumprem o papel de mediadores entre o homem e os meios físico e social e, ainda, moldam a história da civilização. Nesta pesquisa, utilizaram-se as conceituações da Antropologia acerca do termo, especialmente as da Escola Americana, que tem em Franz Boas, Ruth Benedict e Clifford Geertz alguns de seus principais teóricos.

### 2.1 PRIMÓRDIOS DO CONCEITO DE CULTURA

Acredita-se que seja bastante válido, antes que se faça a conceituação de cultura, explicitar brevemente como se deu o desenvolvimento da Antropologia e, conseqüentemente, das noções de cultura. A ideia não é construir um amplo e profundo capítulo acerca do caminho percorrido por essa disciplina, mas, sim, a partir da obra de Laplantine (1994), expor ao leitor alguns fatos e escolas que deram origem a essa ciência.

Laplantine (1994) afirma que os homens sempre observaram outros homens e se interrogaram sobre si mesmos. No decorrer da história da humanidade, sentiu-se a necessidade de que tais observações e interrogações deixassem a esfera do senso comum e se tornassem ciência, e a Antropologia veio como resposta a esses questionamentos. Para o

referido autor, foi necessário o homem construir primeiro sua história para depois passar a refletir sobre a sua sociedade.

No século XVI, surgiram os primeiros elementos do que se tornou a Antropologia, graças à descoberta de outros povos pelas viagens exploratórias realizadas por indivíduos de países europeus. Essa época é denominada de Pré-Antropologia e caracteriza-se pelos estudos dos povos descobertos, então considerados selvagens. O século XVII foi marcado por uma lacuna nos estudos antropológicos, pois, diante da valorização do pensamento, o louco, a criança e os selvagens não eram considerados normais, não sendo passíveis, assim, de compreensão.

Conforme Laplantine (1994, p. 54, grifos no original), “será preciso esperar o século XVIII para que se constitua o *projeto* de fundar uma *ciência do homem*, isto é, de um saber não mais exclusivamente especulativo, e sim *positivo* sobre o homem”. Porém, é somente no século XIX que será consolidada a Antropologia enquanto disciplina autônoma, estudando as sociedades ditas primitivas.

A primeira corrente de pensamento dessa nova ciência foi o Evolucionismo Cultural. Ela pregava, fundamentalmente, que todas as sociedades desenvolvem-se de modo igual, ao passarem por estágios, sendo que apenas algumas estavam mais adiantadas do que outras. A grande crítica ao Evolucionismo é a de que ele tem como modelo de sociedade avançada a Ocidental, a Inglaterra Vitoriana, caracterizando o etnocentrismo dessa corrente, o que, no limite, pode levar ao racismo. Ao mesmo tempo, ela foi de grande valia, pois permitiu que se buscasse a compreensão dos povos pelos movimentos da humanidade. Nesse momento, ainda não existia etnografia, e o entendimento sobre os outros povos era feito a partir de relatos de viajantes. Importantes nomes dessa corrente são Lewis Henry Morgan, Edward Burnett Tylor e James Frazer.

Laplantine (1994) declara que foi com Franz Boas, já no século XX, representante da Escola Americana, que se viu uma virada antropológica. Ele era um homem de campo e acreditava que todos os detalhes precisavam ser observados, anotados e interpretados a partir da observação *in loco*.

As sociedades são, para Franz Boas, vistas como totalidades autônomas, e foi ele o primeiro, juntamente com seus colaboradores, a formular “a crítica mais radical e mais elaborada das noções de origem e de reconstituição dos estágios, ele mostra que um costume só tem significação se for relacionado ao contexto particular no qual se inscreve” (LAPLANTINE, 1994, p. 77-78).

Para Franz Boas, e conseqüentemente para a Escola Americana, as similaridades culturais podem ser o resultado da união de fatores históricos, psicológicos e ambientais. A cultura precisa ser vista nas relações estabelecidas dentro de seu grupo e na forma como ela interage com o ambiente externo. Segundo essa escola, a cultura é relativa, pois se desenvolve a partir da interpretação dos eventos internos e externos a ela (CAVEDON, 2003).

Dessa breve contextualização da Escola Americana, pode-se passar à Escola Inglesa, que tem em Bronislaw Malinowski o seu grande representante. Ele se destaca por ter dominado o cenário das pesquisas antropológicas do início até cerca da metade do século XX e por ter buscado penetrar na mentalidade dos povos pesquisados, de modo a entender o que sentiam, bem como a lógica que norteava os indivíduos pertencentes a culturas diferentes, desenvolvendo, assim, a etnografia como método de pesquisa. Além disso, foi um dos criadores do Funcionalismo, corrente que se opunha ao Evolucionismo e pregava que as culturas possuem certas necessidades e satisfazem-nas criando instituições (econômicas, políticas, jurídicas ou educativas), que fornecem “respostas coletivas, organizadas, que constituem, cada uma a seu modo, soluções originais que permitem atender a essas necessidades” (LAPLANTINE, 1994, p. 80).

A Escola Francesa desenvolveu-se somente mais tarde. Foi a partir dos anos de 1930, de acordo com Laplantine (1994), que isso ocorreu na França. Essa escola tem em Marcel Griaule, Maurice Leenhardt e Paul Rivet alguns de seus expoentes. Para o referido autor, ela procura enfatizar a teoria, mais do que o trabalho empírico; foca no estudo dos sistemas de representações e caracteriza-se por uma reestruturação metodológica.

Assim, nascem as principais escolas do pensamento Antropológico. Elas são as responsáveis pelo desenvolvimento dos pressupostos básicos que os diferentes autores seguem em suas pesquisas. Além disso, Laplantine (1994) afirma que os teóricos ainda criarão correntes da Antropologia, que guiarão mais de perto os estudos dos diversos pesquisadores.

Mesmo entre os antropólogos não há um consenso do que se entende como cultura, por isso, busca-se em Geertz (2003) o alerta de que o vício dominante em todas as teorias com enfoque interpretativo é que eles tendem a resistir à articulação conceitual e assim escapar dos modelos sistemáticos de avaliação. Isso significa que alguém capta uma interpretação, compreende seu argumento e aceita-o ou não, aprisionando a interpretação aos seus próprios detalhes, validando-a em si mesma. A teoria é, então, validada pela suposta sensibilidade da pessoa que a apresenta, tornando uma paródia todas as tentativas de interpretação que não sejam as suas próprias.



Para Geertz (2003), nesse campo de estudo, que busca se firmar como ciência, esse tipo de atitude não é cabível, pois não há razão alguma para que se considere a estrutura conceitual de uma interpretação menos formidável e suscetível aos cânones da validação do que a observação biológica ou o experimento físico, a não ser pelo fato de que alguns termos utilizados para que se façam tais formulações ou faltam ou são quase inexistentes. A Antropologia vê-se reduzida a insinuar teorias, pois faltam a ela os meios para enunciá-la.

Essa alegação é feita pelo autor, porque, para ele, algumas características da interpretação cultural tornam ainda mais difícil seu desenvolvimento teórico, pois a aproximação com o terreno estudado é muito maior nessa disciplina do que em outras que tenham mais facilidade de se entregar a abstrações imaginativas. A Antropologia não pode se permitir voos de raciocínio muito longos, pois eles podem levá-la a sonhos lógicos e confusões acadêmicas formalmente simétricas. O ponto crucial de um enfoque semiótico da cultura é ajudar o pesquisador para que este consiga acesso ao mundo conceitual em que vivem seus sujeitos, para que ele consiga conversar com esses sujeitos. A tensão entre a pressão da necessidade de entrar em outro universo e as exigências de progresso técnico na teoria da cultura, entre a necessidade de apreender e a necessidade de analisar é grande e inevitável (GEERTZ, 2003).

O referido autor segue afirmando que, quanto mais se desenvolve a teoria, maior é essa tensão e que a primeira condição da teoria cultural é não ser dona de si mesma; por ser inseparável dos fatos imediatos apresentados em suas descrições, a liberdade da teoria para se adaptar à lógica interna destes fatos é bastante limitada. Chega-se a generalidades pela delicadeza de suas distinções, não pela força de suas abstrações.

Para finalizar sua introdução acerca do estudo das culturas, Geertz (2003) advoga a favor de que a análise cultural se desenvolve em uma linha descontínua, isto é, os estudos são realizados com base em outras explorações, não retomando alguma questão deixada em aberto pelas pesquisas anteriores, mas, sim, no sentido de que, com mais informações e melhores conceitualizações, os novos estudos submergem com mais força nas mesmas questões. Geertz (2003) afirma que toda interpretação cultural seria parte de um novo começo e termina antes que se chegue a esgotar seu impulso intelectual.

Mobilizam-se fatos anteriormente descobertos, usam-se conceitos anteriormente desenvolvidos, submetem-se à prova hipóteses anteriormente formuladas, mas o movimento não vai desde teoremas já demonstrados a teoremas demonstrados mais recentemente, senão que se vai desde a hesitação estranha sobre a compreensão mais elementar, a uma pretensão fundamentada de que se tenha superado essa primeira posição (GEERTZ, 2003, p. 36, tradução da autora).

A Antropologia, então, é a ciência que se ocupa em definir e conceituar a cultura, através do estudo das diferentes sociedades. Ver-se-á, nas linhas a seguir, que cultura é mais do que um conceito, ela perpassa a compreensão das sociedades através das perspectivas daqueles que são seus agentes. Nenhuma cultura é igual à outra, pois cada sociedade decodificou suas vivências a partir de sua história. Por isso, o estudo da cultura não se finda; ele se transforma e renova-se conforme as diferentes sociedades modificam-se, sendo, como afirma Geertz (2003), um trabalho de renovação e ampliação daquilo que já foi verificado.

## 2.2 O CONCEITO DE CULTURA

Tomando como ponto de partida o trabalho de Boas (2004), pode-se depreender que ele foi um grande crítico das teorias evolucionistas, mais do que criador de sua própria teoria. Apesar disso, foi ele quem desenvolveu o conceito de relativismo cultural, sua grande contribuição para o entendimento das diversas culturas. Por relativismo cultural, Boas (2004) entende que cada ser humano percebe o mundo através das perspectivas dadas pela cultura em que está inserido, sendo então entendido como elemento que explicaria a diversidade das culturas.

Para complementar essa ideia e ampliar seu entendimento, Benedict (s/d) afirma que as culturas sofrem mudanças em suas instituições originais, pois, sem isso, elas não sobreviveriam. Porém, essas mudanças ainda não são completamente exploradas, diante da diversidade de alternativas à sua disposição. Quando dentro de determinado grupo, essas diferenças são exploradas por alguns de seus membros acontece o que se chama diversidade cultural.

Cavedon (2003, p.31) afirma que a cultura, para Franz Boas,

[...] não é estática, ela está em constante processo de fluxo, seja por fatores internos ou por fatores externos. Ele tenta entender uma cultura em si mesma e como ela interage com o meio externo. Esse estudo tão particularista é que vai levar ao relativismo. Sob essa ótica, os elementos de qualquer cultura seriam produtos de processos históricos complexos que açambarcariam a difusão e o empréstimo de traços de culturas vizinhas. Cada cultura segue os seus próprios caminhos em função dos diferentes eventos históricos que enfrentou.

A cultura é fruto dos comportamentos condicionados socialmente nos diferentes agrupamentos humanos, ligados por seus padrões e ideias em comum, por isso, não pode ser transmitida biologicamente. Por orgânicos entendem-se os processos fisiológicos que

permitem ao ser humano manter-se vivo; já a cultura é a forma diferenciada como os homens respondem a essas necessidades (BENEDICT, s/d; CAVEDON, 2003).

Com isso, Benedict (s/d) argumenta que a pureza racial pode ser considerada um mito, pois o que liga os seres humanos não são os fatores biológicos, mas, sim, sua cultura. A referida autora, conforme análise de Cavedon (2003), ainda defende a relatividade dos padrões de comportamento e que as diferentes culturas devem ser entendidas como totalidades que se articulam entre si.

Indo ao encontro do que Boas (2004) e Benedict (s/d) afirmam, Víctora, Knauth e Hassen (2000) colocam a cultura como sendo o estudo do outro, que expressa de que forma a diferença é pensada e como esse outro é concebido. Ela deve ser entendida como “o conjunto de regras que orienta e dá significado às práticas e à visão de mundo de um determinado grupo social” (VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000, p. 13).

Conforme as referidas autoras, a cultura representa a maneira como cada grupo classifica as coisas e atribui-lhes determinado significado, ou seja, a cultura é tomada por seu caráter simbólico. Sendo simbólica, é construída, isto é, cada grupo social vai significar e compartilhar, a seu modo, os objetos e fenômenos.

Apesar de pertencer à Escola Francesa da Antropologia e, muitas vezes, não concordar com as ideias dos autores supracitados, é nas palavras de Bourdieu (1989) que se encontra uma definição clara do que pode ser entendido como símbolos. Para Bourdieu (1989), os símbolos são os principais elementos da integração social, são formas de conhecimento e comunicação, à medida que tornam possível o consenso sobre o significado da sociedade, contribuindo, assim, para que a ordem social estabelecida seja reproduzida. Esses símbolos, porém, servem à cultura dominante, que os utiliza para legitimar aquilo que ela considera válido culturalmente. O referido autor ainda argumenta que o que costuma ser entendido como uma integração lógica é, na verdade, a condição para a integração moral. Em suas palavras:

É enquanto instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento que os “sistemas simbólicos” cumprem a sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre a outra (violência simbólica) dando o reforço da sua própria força às relações de força que as fundamentam e contribuindo, assim, segundo a expressão de Weber, para a “domesticação dos dominados” (BOURDIEU, 1989, p. 11).

A cultura de determinado grupo possui diversas dimensões, que estão entrelaçadas, compondo esse código simbólico, que é, por sua vez, a própria cultura. Víctora, Knauth e

Hassen (2000, p. 14, grifos no original) concluem dizendo que “a cultura pode ser entendida como a *lente* através da qual vemos e damos sentido ao mundo social”.

A cultura é, pois, “um comportamento de indivíduos. É o mundo que cada um enfrenta de uma de várias maneiras, o mundo a partir de que ele deve construir a sua vida individual” (BENEDICT, s/d, p. 276). Então, o indivíduo faz sua vida a partir do que lhe é dado por sua cultura e a constrói com sua vida, caracterizando, assim, uma relação interdependente. A autora complementa dizendo que, se o que interessa é o comportamento dos indivíduos, é preciso que se comece pela compreensão das instituições que compõem a sociedade onde este está inserido, pois elas irão definir os comportamentos humanos a ponto de um observador de fora ser incapaz de compreendê-la.

Motta (1995, p.188) corrobora a colocação de Benedict (s/d) quando afirma que “os homens vivem num universo de significados que decodificam sem cessar” em que absolutamente toda ação de alguém e seus sentidos pode conferir algum significado para os outros. Motta (1995) ainda coloca que essa significação está ligada a uma espécie de linguagem particular e que, por esse motivo, pode-se afirmar que a cultura é uma linguagem, um código utilizado por determinado grupo para se comunicar e fornecer aos grupos e às nações uma referência que permite que cada um atribua um sentido ao mundo em que vive e às suas ações nesse mundo.

O papel da cultura é o de influenciar as orientações pessoais assumidas pelos jogos que cada um utiliza como estratégia para lidar com o mundo à sua volta. Por mais que esses jogos pareçam naturais à primeira vista, eles dependem dos significados atribuídos àquilo que está em jogo. Nas palavras do autor, “a cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle” (MOTTA, 1995, p. 189) e caracteriza-se por algum nível de continuidade que depende da estabilidade do sistema de oposições que constroem essa cultura.

[...] a cultura não é uma qualidade. A cultura é um contexto, um sistema de relações. Porém, a cultura não é e não deve ser vista como um poder que determina os comportamentos. A cultura é algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam. Dessa forma, o fato em si, ou o comportamento em si, importam na medida do que significam, e esses significados variam conforme a cultura. Isto quer dizer que a cultura é um contexto de significados (MOTTA, 1995, p. 191).

Cavedon (2003) utiliza-se de Luckesi<sup>5</sup> para ampliar esse conceito e afirmar que a cultura é uma construção da humanidade, elaborada ao longo do tempo e que assume as características da época e do espaço geográfico em que se encontra. Cada ser humano nasce,

---

<sup>5</sup> LUCKESI, Cipriano Carlos. **Prática docente e avaliação**. Rio de Janeiro: ABT, 1990.

crece e morre dentro desse contexto, que é assimilado, reproduzido e renovado conforme os sujeitos se desenvolvem. Dessa forma, os conteúdos das culturas são elementos que permitem aos mais jovens assimilar o legado da humanidade, servem como maneiras de formar as convicções sociais e desenvolver as capacidades de conhecimento, desde que estas partam do social para o individual. Para isso, há que se internalizar as experiências sociais. Com base em Berger e Luckmann (1997)<sup>6</sup>, Cavedon (2010) complementa essa ideia e afirma que o processo de socialização da cultura passa por duas etapas, uma no seio da família e a outra voltada ao trânsito entre as diferentes esferas da vida social humana, como a escola, a igreja e o trabalho.

Quiçá Geertz (2003) seja um dos autores que apresenta o conceito de cultura de modo mais completo. Para ele, o homem cria sua própria teia de significados e está incorporado nela, sendo a cultura essa teia, e sua análise deve ser a de uma ciência interpretativa em busca de sentido. Para o referido autor, busca-se a explicação, interpretando as expressões sociais que são enigmáticas em sua superfície.

O número de estruturas culturais aceitas e frequentemente usadas é extremamente grande em qualquer sociedade, de maneira que distinguir as mais importantes e estabelecer suas relações não é tarefa fácil. Esta tarefa é somente facilitada, pois há certas estruturas e relações comumente repetidas de uma sociedade a outra pelo fato de que as orientações a que servem terem caráter humano (GEERTZ, 2003).

Os problemas são universais pelo fato de serem existenciais, e as suas soluções são diversas, por serem humanas. Quando se compreende essas soluções únicas, pode-se realmente entender a natureza dos problemas subjacentes para os quais essas soluções são respostas comparáveis e é, para Geertz (2003), através desses fatos singulares que se conduz o conhecimento às grandes abstrações. Assim, a análise cultural não deve ser entendida como o descobrimento do continente da significação ou mapeamento de sua passagem corpórea, mas, sim, ela deveria ser a conjectura dos significados de uma determinada sociedade, chegando a conclusões significativas a partir das conjecturas mais importantes.

A cultura é um documento ativo, sendo, então, pública e, “embora contenha ideias, não está na cabeça de alguém, mesmo que não seja física, não é uma entidade oculta” (GEERTZ, 2003, p. 24, tradução da autora). Para o referido autor, o eterno embate entre as ciências, na tentativa de explicar se a cultura é objetiva ou subjetiva, está mal colocado, uma vez que, sendo a conduta humana vista como ação simbólica, não há sentido em saber se a

---

<sup>6</sup> BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1997.

cultura é uma conduta estruturada, uma conduta da mente ou até mesmo a união das duas condutas.

Isso pode parecer bastante claro à primeira vista, mas, conforme coloca Geertz (2003, p. 25, tradução da autora), esse embate causa algumas confusões: pode-se imaginar que a cultura seja uma realidade “super-orgânica” em si mesma, com suas forças e seus efeitos, o que representaria reificar a cultura; ou então, considerá-la como um crasso esquema de conduta que se pode observar nos indivíduos de determinada comunidade, o que representaria reduzi-la. O referido autor parece acreditar que essa confusão sempre esteve presente nas conceituações do termo, sendo mais grave uma terceira fonte de conflitos, originada nas teorias antropológicas atuais e que afirma que a cultura estaria no entendimento e no coração dos homens.

A isso ele rebate dizendo que a cultura é pública, pois assim é seu significado. Não se pode tomar uma atividade sem saber o que ela significa, sem conhecer a forma correta de fazê-la ou ainda qual o seu real uso. A cultura não pode ser considerada um processo mental passível de simples análise e mensuração.

Entendida como sistemas em interação de signos interpretáveis (que, ignorando o significado provincial, eu chamaria de símbolos), a cultura não é uma entidade, algo a que se possa atribuir de maneira causal eventos sociais, modos de conduta, instituições ou processos sociais, a cultura é um contexto dentro do qual todos esses fenômenos podem ser descritos de forma inteligível, isto é, densa (GEERTZ, 2003, p. 27, tradução da autora).

Assim, segundo o referido autor, para compreender a cultura de um povo, faz-se necessário captar seu caráter normal sem reduzir a sua particularidade; tal compreensão torna-se acessíveis, com suas trivialidades, e dissipa suas opacidades. Para isso, há que se observar com rigor a conduta das diversas culturas, pois é no fluir da ação social que as diversas formas culturais encontram articulação. Mesmo quando se observam seus artefatos e seus estados de consciência, esse rigor é exigido, pois o significado deles está no papel que desempenham dentro da sociedade. Ele conclui essa assertiva afirmando que “as formas da sociedade são a substância da cultura” (GEERTZ, 2003, p. 38, tradução da autora).

Geertz (2003) ainda propõe duas ideias para se chegar a uma imagem mais exata do homem. A primeira é a de que a cultura pode ser mais bem compreendida não como complexos de esquemas de conduta, como os costumes e tradições, mas, sim como uma série de mecanismos de controle que governam as condutas dos indivíduos. A segunda ideia é a de que os homens são os animais que mais necessitam desses mecanismos de controle não genéticos, fora de si mesmos, para ordenar sua conduta.

“A cultura é um sistema ordenado de significados e símbolos em virtude dos quais os indivíduos definem seu mundo, expressam seus sentimentos e formulam seus juízos” (GEERTZ, 2003, p. 70, tradução da autora). Assim, ela denota um esquema historicamente transmitido de significados representados por símbolos, um sistema de concepções herdadas e expressas de maneira simbólica, com os quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e atitudes frente à vida. Para Geertz (2003), esses significados e símbolos da cultura permitem a integração social. A cultura é o marco das crenças, dos símbolos de expressão e dos valores sobre os quais cada um define seu mundo, expressa seus sentimentos e ideias e faz seus juízos, além de interpretar sua experiência e orientar sua ação.

O homem encontra sentido nos fatos através dos quais vive por obra de esquemas culturais, de grupos ordenados de símbolos significativos. O estudo da cultura (a totalidade acumulada de tais esquemas) é, portanto, o estudo do mecanismo utilizado por indivíduos e grupos de indivíduos para se orientar em um mundo que de outra forma seria obscuro (GEERTZ, 2003, p. 301, tradução da autora).

Luppi (1995, p. 16) pode sintetizar o que se procurou explicitar nessas linhas quando diz que a cultura deve ser vista como uma totalidade cujas partes se inter-relacionam, pois a mudança em uma das partes afetará as demais. Ele finaliza afirmando acreditar “que a cultura deva ser entendida como um todo, um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as ideias, os objetos, e os processos”.

A partir dessa breve conceituação sobre cultura, acredita-se que haja subsídios para a compreensão do termo cultura organizacional. Antes, porém, faz-se necessário conceitualizar identidade, mesmo que de maneira tímida, pois, em qualquer estudo sobre a cultura de determinado grupo, é preciso que se compreenda também esse conceito, já que um está diretamente ligado ao outro.

### **2.2.1 Identidade e Identidade Organizacional**

A identidade por si só é um termo amplo e complexo que ocupa diversos trabalhos em disciplinas como a Antropologia e a Psicologia. Por seu caráter de extrema ligação com o conceito de cultura, ele foi timidamente revisado nesta pesquisa, pois verificou-se sua importância para a compreensão da forma como os atores organizacionais introjetam os elementos de sua cultura.

Se a cultura é a lente através da qual os indivíduos enxergam o mundo à sua volta, a identidade pode ser considerada aquilo que os indivíduos enxergam por essa lente, ou seja, ela

é o conjunto de representações utilizado por determinado grupo perante a sociedade que representam os símbolos de sua cultura (MACHADO, 2005; LOCATELLI, et. al., 2011; VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000).

Assim, ela dá sentido aos símbolos de determinada cultura, na forma de linguagem, artefatos, modos de interpretar as diferentes experiências, e refere-se a quem o indivíduo é, enquanto a cultura refere-se aos valores que orientam seus pensamentos, conforme Borges e Medeiros (2011) e Machado (2005). Cavedon (2011), porém, atenta para o fato de que não se deve confundir identidade com papel social, pois a primeira organiza os significados de uma cultura e, segundo Nascimento (2009), orienta os indivíduos através das interações sociais, enquanto o segundo representa a função de cada um nessas interações.

Segundo Hall (2005), a identidade é formada na interação entre o sujeito – o eu – e a sociedade, que divide com ele seus valores, sentidos e símbolos, ou seja, sua cultura, através do processo de identificação<sup>7</sup>. O referido autor, numa visão relacional da identidade, afirma que existe o “eu real” (HALL, 2005, p. 11), que é um núcleo interior, formado e modificado nas diversas interações com as outras culturas e as outras identidades, e a identidade individual, que é aquilo que preenche o espaço entre o mundo pessoal e o mundo público.

O fato de que projetamos a “nós próprios” nessas identidades culturais, ao mesmo tempo que internalizamos seus significados e valores, tornando-os “parte de nós”, contribui para alinhar nossos sentimentos subjetivos com os lugares objetivos que ocupamos no mundo social e cultural. A identidade, então, costura [...] o sujeito à estrutura. Estabiliza tanto os sujeitos quanto os mundos culturais que eles habitam, tornando ambos reciprocamente mais unificados e previsíveis (HALL, 2005, p. 11).

Na busca pela noção de si mesmo e de suas próprias fronteiras subjetivas, o indivíduo constrói a sua identidade, que é resultado de diversas identificações com seus diversos mundos, guardados, categorizados e ordenados em sua memória, que, seguindo sua lógica própria, separa o que é diferente e reúne o que é similar (MACHADO, 2003). Para Nascimento (2009), é a partir da realidade que o indivíduo reconhece e de sua identificação com os significados dessa realidade que ele constrói sua identidade. Pela identificação é que se dá a identidade, na medida em que o indivíduo reconhece através do outro aquilo que é coerente a ele, modificando os significados de sua própria identidade.

Agier (2001) afirma que não existe definição de identidade em si mesma, pois os processos identitários acontecem sempre dentro de um contexto, em relação a algo específico

---

<sup>7</sup> O processo de identificação remete à obra de Sigmund Freud e não será discutido neste espaço, porém, de forma resumida, pode-se afirmar que é através do processo de identificação que o sujeito introjeta as características das pessoas e do mundo ao seu redor e se identifica com elas, construindo sua própria identidade a partir destas identificações. Para maiores esclarecimentos ver: FREUD, Sigmund. *A dissolução do complexo de Édipo*. In: FREUD, Sigmund. **Edição Eletrônica Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud**. v. XXII, Rio de Janeiro: Imago Editora, 1969. CD-ROM.



que está em jogo. Para ele, na busca de identidades individuais, parte-se sempre da ideia de que cada um é outro para outro alguém, que, por sua vez, é o outro de um terceiro.

É preciso que se pense a si mesmo desde o olhar do outro ou de outros, até mesmo outros olhares cruzados e, ainda, é fundamental para a construção da identidade que o indivíduo seja reconhecido pelos demais nas diversas interações sociais, pois os processos identitários acontecem nos encontros dos indivíduos, que partilham sua etnia, sua nacionalidade e suas histórias particulares, transformando os pertencimentos originais em novas identidades (AGIER, 2001; VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2001).

Assim, toda a identidade é múltipla, inacabada e sempre experimentada antes como busca do que como fato. Não se pode, como afirmam Vasconcelos e Vasconcelos (2001), considerar a identidade como o ponto de partida para a construção do mundo social, pois ela é um conceito dinâmico que resulta das diversas relações experimentadas pelos indivíduos.

Essa transformação atinge os códigos de conduta, as regras da vida social, os valores morais, até mesmo as línguas, a educação e outras formas culturais que orientam a existência de cada um no mundo. Dito de outra forma, o processo identitário, enquanto dependente da relação com os outros (sob a forma de encontros, conflitos, alianças etc.), é o que torna problemática a cultura e, no final das contas, a transforma (AGIER, 2001, p. 9-10).

O sujeito não possui apenas uma identidade estável; na realidade, conforme Hall (2005), ele é formado por diversas identidades, algumas delas contraditórias. O referido autor segue afirmando que, nos tempos pós-modernos, as identidades externas também se tornaram mutáveis, tornando o processo de identificação utilizado para os indivíduos projetarem-se em suas identidades culturais mais provisório e mutável. É nesse processo que se produz um

sujeito pós-moderno, conceitualizado como não tendo uma identidade fixa, essencial ou permanente. A identidade torna-se uma “celebração móvel”: formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados e interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam (HALL, 2005, p. 12-13).

Para o referido autor, é fantasiosa a ideia de uma identidade única. Pelo contrário, à medida que se multiplicam sistemas de significação e representação cultural, o indivíduo é apresentado a um sem-número de identidades com as quais ele pode vir a se identificar. Cada ator humano assume identidades diferentes em momentos diferentes, e elas não estão unificadas ao redor de um “eu” coerente.

Para Barbosa (1996), a identidade é um conjunto de elementos utilizados por determinado grupo, em determinado momento histórico, para se autodefinir ou representar. A referida autora afirma que a identidade é a consciência de cada um sobre seu estilo e sua tradição em contraste com as demais.

Machado (2003; 2005) traz o conceito de identidade individual para os mundos social e organizacional e afirma que a identidade social é a percepção da identidade pessoal de um

indivíduo dentro de determinado grupo. A identidade organizacional, por outro lado, é o conjunto das representações que os integrantes de determinada organização fazem sobre ela e depende da maneira como esses indivíduos percebem-se enquanto organização.

A identidade organizacional constitui-se pelas crenças e princípios básicos compartilhados por uma organização e que respondem à pergunta sobre quem são aqueles indivíduos enquanto organização. O significado da organização é então criado pelos seus atores a partir da cultura organizacional (BORGES e MEDEIROS, 2001; MACHADO, 2003; 2005).

Os estudos de identidade organizacional com base interpretativa consideram a identidade como

um conjunto de significados construídos e aceitos pelas pessoas; a identidade não existe objetivamente nem pode ser facilmente manipulável; a identidade é social e inevitavelmente construída e renegociada; as pessoas em grupos sociais têm necessidade de certa estabilidade dos significados; e os grupos sociais sempre irão buscar algum nível de convergência entre os significados e suas próprias identidades (BORGES e MEDEIROS, 2001, p. 135).

As referidas autoras complementam que estudos sob essa perspectiva tentam revelar os significados e as estruturas de significados que são compartilhados pelos membros de uma determinada organização. Tais estudos investigam tudo que possa possuir algum significado para esses membros, como a linguagem, seus artefatos, maneiras de se relacionarem, sua visão de mundo e a forma como interpretam seus símbolos, corroborando seu conceito de identidade individual.

Albert e Whetten (2004) afirmam que identidade organizacional enquanto conceito pode definir e caracterizar certos aspectos da organização. Eles utilizam três características para a compreensão da identidade da organização para fins científicos, quais sejam, aquelas que são a essência da organização (critério de caráter central), aquelas que distinguem a organização de outras com as quais ela pode ser comparada (critério de distinção) e as que demonstram algum grau de continuidade e uniformidade (critério de continuidade temporal).

Os referidos autores utilizam esses critérios como base para os estudos de identidade organizacional e afirmam que o que irá definir o que é importante para uma organização é a forma como ela se caracteriza como um todo. Cada um desses critérios, ou declaração provisória de identidade, gera uma série de questões empíricas, hipóteses distintas e proposições que juntas formarão o esqueleto para um quadro de identidade distinto.

Por identidade organizacional pode-se compreender alguns dos diversos elementos de uma organização que foram escolhidos para a representarem. Dessa forma, não existe uma única definição de identidade organizacional, pois diversos fatores podem tornar impossível a

declaração de uma única identidade; pelo contrário, esses fatores tendem a gerar declarações ambíguas e imprecisas (BARBOSA, 2002; BORGES e MEDEIROS, 2001). Entre os fatores estão, segundo Borges e Medeiros (2001, p. 134), “a complexidade do ambiente, o ciclo de vida organizacional e o amplo conjunto de características organizacionais”.

Após a breve definição de identidade e identidade organizacional, o termo das culturas organizacionais será desenvolvido sob o enfoque interpretativo. A escolha por esse enfoque deu-se pelo fato de que ele vai ao encontro do que os autores discutidos nesta seção afirmam desde uma perspectiva macro cultural.

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse dos gestores na cultura das organizações não é recente. Desde o início do século XX, há por parte de alguns teóricos, como Elton Mayo, em seu experimento em Hawthorne, por exemplo, a preocupação em relação à influência dos aspectos culturais na gestão de seus recursos humanos e materiais (BARBOSA, 2002; JAIME JR., 2002). O termo cultura organizacional foi, conforme Barbosa (2002), o primeiro termo unindo cultura a outros do universo organizacional a surgir e popularizar-se, sendo logo depois relegado à periferia dos estudos da Administração. Foi somente a partir da década de 1980 que o termo ganhou força novamente e tornou-se rapidamente popular.

Thévenet (1991) coloca que isso se deu pelo fato dos gestores não conseguirem mais lidar com as novas situações colocadas pelos mercados (o crescimento vertiginoso da economia japonesa é um exemplo), tendo a abordagem cultural das organizações surgido para responder a questões de paradigmas que outras abordagens já não conseguiam mais responder, contribuindo de três formas:

- 1) valoriza o coletivo produzido ao longo de um processo histórico. A organização possui sua própria identidade, que é fruto da ação humana, sendo ela mesma separada dessa ação;
- 2) é valorizada a coerência entre valores, traços culturais por um lado e comportamentos, decisões e regras por outro. Mais do que a busca por padronização, busca-se a coerência como chave para o desempenho;
- 3) é um processo de aprendizagem, tendo o tempo como dado fundamental do processo das organizações. Em termos descritivos, a partir de sua história e, em

termos prescritivos, do tempo necessário para o desenvolvimento e processos nas mudanças organizacionais.

Barbosa (1996), construindo o histórico das noções de cultura organizacional, mostra que esse conceito era entendido, entre as décadas de 1980 e 1990, como uma espécie de variável importante, que poderia complicar ou auxiliar as organizações em seus processos de implementação de práticas políticas, sendo, além disso, considerado valioso para avaliar o desempenho econômico da organização. Vale ressaltar que Barbosa (1996; 2002), possuindo visão interpretativa da cultura organizacional, uma das vertentes dos estudos culturais das organizações e a que embasa a compreensão desse conceito na presente pesquisa, não concorda com a ideia de cultura como uma variável, pois esse pensamento é considerado parte da corrente funcionalista. A respeito disso, Mascarenhas (2002) salienta que, mesmo tendo tomado emprestado o termo cultura da Antropologia, o assunto é discutido por alguns teóricos da Administração com muita distância em relação a seu enfoque antropológico.

Jaime Jr. (2002) e Barbosa (1996; 2002) concordam que existem duas linhas de abordagem da cultura organizacional. Para os referidos autores, uma dessas linhas está calcada nos pressupostos funcionalistas, tendo como alguns de seus representantes Schein, Pettigrew, Peters & Waterman e Deal & Kennedy. Os autores dessa corrente possuem visão funcionalista da cultura e concordam em alguns pressupostos, como o de que toda organização possui uma cultura que explica muitos dos seus fenômenos, podendo facilitar ou atrapalhar sua performance. Para essa corrente, a cultura organizacional seria passível de diagnóstico, podendo ser gerenciada ou transformada, sendo a liderança o processo que determina sua formação e sua mudança e um dos principais papéis dos gestores seria a criação, a gestão e até a mudança da cultura.

O clássico conceito de cultura da corrente funcionalista, cunhado por Schein (1991, p. 247, tradução da autora) é o de que

cultura é um padrão de pressupostos básicos compartilhados, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo de como ele aprendeu a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido, e, portanto, deve ser ensinado aos novos membros do grupo como a correta forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Um dos motivos do grande interesse pela cultura organizacional nos últimos trinta anos está ligado ao grande avanço da indústria japonesa na década de 1980, pois, após ter sido arrasado na Segunda Grande Guerra, esse povo reergueu de forma vertiginosa sua indústria, a ponto de competir com os Estados Unidos, já consolidado no ramo (BARBOSA, 1996; 2002, FREITAS 1991, MASCARENHAS 2002, JAIME JR. 2002). Os autores que seguem a linha

funcionalista passaram a acreditar que foi a cultura japonesa que permitiu a esse povo seu grande desenvolvimento e, a partir disso, começaram a incentivar todas as empresas a seguir os pressupostos da cultura do Japão, conforme Freitas (1991): homogeneidade, visão holística e ênfase no coletivo, além de produzirem inúmeros manuais de mudança da cultura organizacional.

Por outro lado, há uma perspectiva que não aceita que a cultura organizacional possa ser gerenciada. Fazem parte dessa linha Aktouf e Pépin, que, segundo Jaime Jr. (2002), afirmam que seus oponentes são vítimas de um reducionismo que procura aprisionar o significado simbólico da cultura organizacional em categorias que possam ser gerenciadas, transformadas e até criadas. No Brasil, destacam-se nessa corrente Barbosa (1996; 2002), Cavedon (2003), Carrieri<sup>8</sup>, Flores-Pereira<sup>9</sup> e Motta (1995) como alguns exemplos.

Em acordo com uma perspectiva interpretativista da cultura organizacional, Morgan (2009) inicia sua conceituação acerca do termo afirmando que a organização é por si mesma um fenômeno cultural, variando de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade. Para o autor, a forma de trabalhar nos grandes centros urbanos cria uma cultura organizacional, capaz de influenciar as maneiras de viver dos indivíduos que dela fazem parte.

Para Luppi (1995), cada organização possui um conjunto de traços próprios que definem sua cultura; ao mesmo tempo, cada organização está inserida em um espaço cultural maior, que é a própria sociedade. Motta (1995) afirma que, por serem parte de uma sociedade, as organizações são parte de sua cultura, e uma cultura nacional pode produzir diferentes formas de organização. As organizações são consideradas pelo autor como subculturas da sociedade em que se inserem, porém, se o interesse do pesquisador for a organização em si, ela pode ser considerada uma cultura como um todo.

Morgan (2009) concorda com Luppi (1995) e com Motta (1995), acrescentando a suas compreensões que a cultura da nação é que delinea o caráter da organização. Ele afirma que a história de opressão ao trabalhador britânico diferencia-o do trabalhador individualista e ávido por sucesso dos Estados Unidos e do disciplinado e humilde trabalhador japonês. Assim, compreendendo a diversidade existente entre as culturas, podem-se entender as diferenças que aparecem no comportamento das organizações nos diferentes países.

---

<sup>8</sup> CARRIERI, Alexandre de Pádua. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Organizações Rurais & Agroindustriais – Revista Eletrônica de Administração da UFPA**, Lavras, v. 04, n. 1, 2002. Disponível em <http://200.131.250.22/revistadae/index.php/ora/article/viewArticle/265>. Acessado em 20 de abril de 2011.

<sup>9</sup> FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. **Cultura organizacional, corpo artefato e embodiment: etnografia em uma livraria de shopping center**. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2007.

Morgan (2009) também desenvolve a ideia da transnacionalidade cultural, porém, para fins desta pesquisa, interessa que, a partir das diferentes culturas nacionais, pode-se compreender que as organizações são “minisociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura” (MORGAN, 2009, p. 125). Esses padrões de crenças e significados compartilhados podem auxiliá-las a lidar com os desafios que enfrentam.

Segundo Thévenet (1991), toda organização possui uma cultura – conjunto de elementos próprios a ela que podem ser descritos –, sendo ela mesma uma cultura – organização considerada uma sociedade humana, com seus próprios símbolos configurados como criações coletivas que afirmam sua existência. A cultura de uma organização é criada e desenvolvida a partir de seus rituais, símbolos, imagens e processos sociais, através dos diferentes tipos de liderança corporativa. Os líderes, segundo Morgan (2009), exercem forte influência sobre os costumes e sistemas de significados das diferentes organizações. O referido autor ainda afirma que, apesar de influenciar a cultura de uma organização, esses líderes não conseguem criá-la, pois “a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso de interação social” (MORGAN, 2009, p. 131).

Além de não poder ser criada, a cultura de uma organização tampouco pode ser mudada (MORGAN, 2009; THÉVENET, 1991). A respeito da possibilidade de mudanças organizacionais, Thévenet (1991) afirma que ela não é um fim em si, mas um meio para que a organização trate seus problemas com o ambiente externo e de coesão interna. Motta (1995) complementa essa assertiva afirmando que a cultura é semelhante à realidade vivida, espontânea e subjetiva dos indivíduos, sendo considerada a relação desses indivíduos com as condições em que vivem, por isso não é algo que se pode mudar à revelia. Cavedon (2003) também discute essas questões e afirma que os administradores podem influenciar a cultura organizacional, mas não podem comandar quais mudanças irão ocorrer, pois a cultura possui sua própria dinâmica, resultado de um processo contínuo de representação.

As organizações mudam porque toda sociedade muda, todavia, para Thévenet (1991), não é possível que se determinem metas de mudança para as organizações. O autor ainda faz uma pequena crítica, afirmando que alguns traços culturais colocados por algumas organizações em seus projetos assemelham-se mais a ideais de cultura do que à realidade daquelas organizações.

Luppi (1995) amplia esse conceito e argumenta que, apesar de flexível, cultura organizacional não se constrói ou é passível de mudanças. Nas palavras do autor:

Além de a considerarmos como um sistema, devemos ter em mente que cultura não se constrói. Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre. Não podemos montá-lo como fazemos com uma máquina, reunindo um conjunto definido de partes. Ela tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e plasticidade interna, sem limites muito estabelecidos. Mesmo possuindo mecanismos bem definidos as relações entre as suas partes não são rigidamente determinadas. Ela é uma manifestação de seres humanos vivendo em grupo e junto ao ambiente onde se encontram, onde essa maleabilidade é um produto da capacidade da adaptação do homem ao seu meio. Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. Cultura não pode ser mudada, o que podemos fazer é agir de forma a permitir que a cultura mude. Cultura é produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar (LUPPI, 1995, p. 16-17).

O fato de as culturas serem complexas e entrelaçarem-se com as culturas de seu ambiente faz com que elas sejam vistas como algo disforme, não definido. O referido autor afirma que a falta de um modelo que permita a compreensão das organizações e que sirva como instrumento de leitura e avaliação é a grande dificuldade encontrada para que se lide com a cultura organizacional.

Conforme Morgan (2009, p. 135), deve-se compreender a cultura como “um processo contínuo, proativo da construção da realidade, e que dá vida ao fenômeno da cultura em sua totalidade”. Além disso, a cultura deve ser compreendida como fenômeno ativo, vivo e utilizado pelos indivíduos para criar e recriar as realidades em que vivem. Para Morgan (2009), essa visão da cultura baseada em representações implica a compreensão da organização enquanto fenômeno cultural, pois ela enfatiza que se deve compreender as organizações como produtoras de sistemas de significados comuns.

Para Luppi (1995), as crenças da organização são estabelecidas pelas experiências vividas pelos indivíduos pertencentes a elas. Essas crenças tornam-se padrões que mantêm alguns comportamentos dos indivíduos dentro das organizações. Cavedon (2003) desenvolve essa ideia e argumenta que, quando se desvenda a cultura de uma organização, é preciso que se preste atenção ao seu caráter essencialmente humano, não utilizando o que se descobriu como forma de manipular a cultura. A cultura não é imposta sobre determinado grupo, pelo contrário, ela é o resultado das interações sociais que acontecem dentro destes grupos.

Todos esses autores procuram discutir o que pode ou não ser considerado cultura organizacional, porém, conforme Barbosa (2002) e Cavedon (2003), não há um consenso quanto à definição desse conceito, havendo diversas e divergentes ideias sobre o tema. Cavedon (2003) mostra que existe um ponto consensual, aquele que atrela a cultura aos comportamentos e ações condicionados de seus integrantes e aceitos por todos na organização. Cabe assinalar nesse ponto que, para a referida autora, esses comportamentos e

ações não advêm somente da gerência das organizações, mas são disseminados por todos os seus níveis.

Cavedon (2004, p. 177), ao conceituar sua compreensão da cultura de uma organização, baseada em Geertz (2003), afirma que a cultura é formada pelas “redes de significados”, resultantes da interação entre o ambiente organizacional e o seu entorno. Essas redes são tanto ambíguas quanto complementares e implicam ressignificações que revelam a homogeneidade e heterogeneidade das organizações.

Barbosa (2002, p. 31) utiliza, ao invés do termo redes de significados, o termo “sistemas de classificação”, que correspondem, segundo ela, aos valores de uma organização. Ainda complementa que esses valores não são homogêneos e universais. Em suas palavras:

A cultura é vista como uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultante da construção, sempre transitória, de seus membros e de seus analistas, com áreas mais permanentes e universalizantes e outras mais fugazes e específicas de certo grupo (BARBOSA, 2002, p. 31).

Segundo Cavedon (2003), a cultura influencia as ações daqueles que procuram se adaptar à bagagem cultural oferecida, de acordo com seus interesses e motivações. Por isso, argumenta a autora, não é impossível desvencilhar-se de determinados aspectos culturais, daí a coexistência da homogeneidade com a heterogeneidade.

A cultura não atribui a ninguém um papel do qual o indivíduo não possa se desvencilhar, ela apenas influencia as orientações particulares que cada um irá utilizar como estratégia para defender seus interesses e convicções dentro de um grupo social. Esses interesses, por sua vez, dependerão do significado atribuído ao que está em jogo. Nas palavras de Motta (1995, p. 189):

A cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida. É essa ação simbólica que ocorre em torno da oposição mais relevante num dado grupo, instituição ou sociedade.

O conceito de cultura tem sido colocado como ponto fundamental para o entendimento ampliado do comportamento das organizações. Sua importância reside no fato de destacar os elementos subjetivos das organizações, que podem ser considerados decisivos para o seu sucesso (SARAIVA, 2002).

Segundo Pires e Macêdo (2006), as organizações interagem com o ambiente nas quais estão inseridas, recebendo suas influências e influenciando-o. Esse intercâmbio é realizado pelas pessoas que atuam nessas mesmas organizações, sendo, então, seus valores considerados parte dos componentes de suas culturas. Assim, para a construção de estruturas organizacionais, o conceito de cultura é essencial.



Para tentar dirimir o problema de conceituação criado em torno da compreensão de cultura organizacional, Martin (1992) busca, através do enfoque dado pelo pesquisador que pretende compreender determinada cultura, a explicação para as diferentes visões acerca do conceito que levam à falta de acordo em relação a ele. Segundo Martin (1992), os diversos autores usam os mesmos termos para significar coisas diferentes, gerando dificuldades aos leitores em compreender o que está sendo dito e por que suas conclusões podem ser tão diferentes.

Para Frost (1991) e Martin (1992), não há um consenso entre os teóricos da cultura organizacional sobre o que ela é ou os motivos pelos quais ela deve ser estudada, por isso, não há uma conformidade teórica acerca do termo. Isso acontece, segundo os referidos autores, porque cada pesquisador pode enfatizar algum ponto, aproximando-se ou não do que outros pesquisadores têm observado. “Alguns são generalistas, escrevendo como se qualquer aspecto da vida organizacional fosse parte da cultura, enquanto outros tentam definir cultura mais estreitamente, tentando distingui-la de conceitos relacionados, como normas, clima ou valores” (MARTIN, 1992, p. 07, tradução da autora).

Martin (1992) advoga que existem diversas formas de enxergar a cultura de uma organização, e cada indivíduo dentro dela percebe-a de modo diferente. Além disso, cada trabalhador pode responder de maneira distinta a diferentes perfis de pesquisador, incluindo o fato de a pesquisa ser autorizada ou não pelos níveis gerenciais mais altos.

Para a referida autora, quando os indivíduos são inseridos em determinada organização, eles passam a ter contato com suas normas, com os acontecimentos internos relatados pelos demais, com suas regras e procedimentos formais e informais, rituais, tarefas, entre outras características próprias daquele contexto e somente compreendidas por aqueles que nele estão inseridos. Esses elementos são parte das manifestações da cultura de determinada organização. Quando esses elementos são interpretados pelos diferentes atores dentro de uma organização, ainda segundo Martin (1992), cada um deles o faz baseado em suas histórias de vida, memórias, crenças e valores; assim, as interpretações serão diversas, como são diversas as experiências de cada um. A forma como as interpretações se configuram e como são atuadas pelos múltiplos personagens é que constituirão as culturas de uma organização.

Pires e Macêdo (2006) concordam com as afirmações de Martin (1992) e ainda complementam que as culturas de uma organização são o conjunto de características próprias que irão diferenciá-la de outras organizações. Elas assumem o papel de legitimadoras do

sistema de valores da organização, expressos em seus rituais, mitos, hábitos e crenças comuns a seus membros e que juntos formarão normas de comportamento aceitas pelos demais.

Conforme Martin (1992) e Frost (1991), as diferentes formas de compreender as organizações é que definirão a maneira como ela será conceitualizada, compreendendo o estudo da cultura organizacional a partir de três formas de vê-la: a da Integração, a da Diferenciação e a da Fragmentação. Para conceitualizar cultura organizacional a partir dessas três visões, os referidos autores afirmam que o estudo da cultura da organização precisa levar em conta não somente a escuta daqueles que ocupam os cargos mais altos, mas também escutar as minorias. Pensando assim, conforme Martin (1992), entende-se que não existe uma cultura organizacional, mas diversas culturas dentro da organização.

Martin (1992) introduz o tema das perspectivas culturais afirmando que são três também os tipos de manifestações culturais comumente estudadas. O primeiro deles são as formas culturais, que são os aspectos triviais da vida organizacional. Esses aspectos, segundo a referida autora, eram descartados dos estudos até a pesquisa cultural tornar-se popular. As formas culturais podem fornecer aos pesquisadores as pistas referentes à maneira como os agentes organizacionais estão pensando, acreditando e fazendo. Os rituais, jargões, humor, histórias e arranjos físicos são exemplos de formas culturais.

O segundo tipo de manifestação cultural mais estudado é o das práticas culturais, que são o foco principal nos estudos das culturas organizacionais. Tais práticas podem ser formais ou informais. As primeiras, por serem normalmente escritas, podem ser facilmente controladas pelos administradores; já as segundas desenvolvem-se nas interrelações entre os atores organizacionais e, por não serem escritas, são mais difíceis de serem controladas.

Martin (1992) descreve os temas de conteúdo como o terceiro tipo de manifestação cultural nas organizações. Os temas de conteúdo são tópicos de interesse comum entre os atores organizacionais e são percebidos por eles como manifestos em subconjuntos de formas e práticas. Os temas de conteúdo podem ser externos, internos ou ainda surgirem como suposições profundamente arraigadas no seio da organização.

A referida autora finaliza afirmando que, “quando os temas de conteúdo são combinados com formas e práticas, nós temos as peças de um jogo cultural. O próximo passo é colocá-los juntos. As manifestações de uma dada cultura podem ser arranjadas na forma de uma matriz” (MARTIN, 1992, p. 37, tradução da autora). Quando essas manifestações estão arranjadas na forma de uma matriz, o padrão de interpretação revelado por ela é o que se define como culturas organizacionais, e as formas como as células dessa matriz relacionam-se umas com as outras é que vai definir o padrão cultural a ser interpretado. Essa noção de

padrão cultural vai ao encontro dos pressupostos teóricos da Antropologia desenvolvidos por Benedict (s/d).

Os estudos das culturas de uma organização não podem ser separados de seus aspectos práticos, como a troca de um valor em dinheiro pelo trabalho realizado (MARTIN, 1992). Não se pode admitir que as organizações sejam consideradas em seus aspectos ideacionais, esquecendo-se dos aspectos práticos, formais ou informais, pois eles estão incluídos na dinâmica daquela cultura.

Se o pesquisador busca conhecer profundamente uma determinada organização, é imprescindível que ele abandone a visão especialista e examine uma ampla gama de manifestações. A pesquisa generalista, indicada para se conhecer profundamente as culturas de uma organização, pode retirar as pesquisas culturais de seu gueto intelectual, permitindo que se liguem seus conceitos a outros das teorias organizacionais. Martin (1992) considera que, se a cultura é compreendida como metáfora para a vida da organização, é importante, então, que se leve em consideração tudo aquilo que seja importante aos seus membros, mesmo aquilo que pode ser considerado como trivial ou sem importância para a vida organizacional. A partir do modo como as práticas, as formas e os temas de conteúdo são arranjados dentro da matriz pensada por Martin (1992) para compreender as culturas organizacionais, ela desenvolve as três visões das pesquisas sobre o tema.

As teorizações de Martin (1992) e Frost (1991) vão ao encontro daquilo que a Escola Americana de Antropologia apregoa acerca da cultura, trazendo suas concepções para a compreensão da cultura organizacional. Mais do que criar modelos e ideais de cultura, essas teorias compreendem que cada contexto é único e precisa ser estudado e interpretado a partir de seus detalhes no tempo e no espaço.

Apesar de ter mudado consideravelmente a forma como se encara cultura organizacional, Barbosa (2002) acredita que isso ainda está muito longe daquilo que os antropólogos entendem como cultura. Essa visão ainda a entende como uma variável mensurável da organização, enquanto, para os antropólogos, a cultura é um contexto em que as ações, práticas e discursos são compreensíveis para aqueles que compartilham esses significados.

Por fim, Barbosa (2002, p. 28) advoga que, atualmente, a cultura organizacional tem sido valorizada, pois estimula a criatividade, a inovação, o aprendizado, entre outros. De instrumental para gerenciar as mudanças organizacionais focados na estratégia ou competitividade, hoje ela é encarada como um “ativo estratégico que pode garantir a rentabilidade de longo prazo de uma organização”.

### 3 ELEMENTOS DA VIDA FAMILIAR

“Tão clara parece a palavra, tão próxima da experiência quotidiana a realidade que ela encobre, que o que se diz sobre a família não deveria constituir mistério”.

Lévi-Strauss

A vida familiar consiste em um daqueles temas, como afirmam Carvalho e Almeida (2003), que permite a interpretação mediante a decodificação de diversos sentidos, sendo as configurações familiares e sua centralidade objeto de inúmeros estudos nas Ciências Humanas e Sociais atuais, como a Psicologia, a História e a Antropologia. Considerada como uma das instituições sociais primárias, base das relações de parentesco determinadas cultural e historicamente, a família é a principal organização que permite a sobrevivência dos indivíduos e as relações entre os gêneros e entre as diferentes gerações, servindo igualmente à proteção, à socialização, à transmissão de capital cultural e econômico entre os seus membros (CARVALHO e ALMEIDA, 2003; KREPPNER, 2000).

Para Bruschini e Ridenti (1994), em princípio, em séculos anteriores e ainda em algumas comunidades da atualidade, família e trabalho fundiam-se em uma unidade que abrigava e sustentava financeira e afetivamente seus membros. Essa realidade, porém, sofreu alterações com o início da industrialização, quando ocorreu a separação da esfera doméstica daquela da produção. Os bens passaram a não ser mais produzidos para a subsistência de todos, mas, sim, somaram-se às contribuições dos demais membros visando também a servir ao consumo individual.

É dentro do espaço familiar que se realiza a socialização primária, ou seja, é nele que são formadas a personalidade e a educação de seus integrantes, em que padrões, valores e normas de conduta são transmitidos às novas gerações que necessitam assimilar tais pressupostos de vida em grupo. Os primeiros vínculos afetivos são estabelecidos dentro do ambiente familiar e podem gerar diversos sentimentos, inclusive antagônicos, como amor e ódio, rebeldia ou aceitação. É ainda através do processo de socialização que se constrói o indivíduo inserido no grupo, que participa de sua cultura e do momento social em que vive (BRUSCHINI e RIDENTI, 1994; SIMIONATO-TOZO e BIAZOLI-ALVES, 1998).

A família é o espaço de produção e transmissão de práticas culturais, além de ser responsável pela organização da vida diária de seus membros, fornecendo-lhes recursos para a

satisfação de suas necessidades básicas. Mais do que pessoas que vivem juntas dentro de uma casa, a família é considerada a matriz de desenvolvimento e saúde dos indivíduos; uma unidade econômica e jurídica, cujos membros se identificam e mantêm relações emocionais. (CARVALHO e ALMEIDA, 2003; SIMIONATO e OLIVEIRA, 2003).

Ela sofre influências externas, conforme Simionato e Oliveira (2003), como as políticas econômicas, sociais e culturais que ocasionam mudanças em seus papéis, nas relações e na estrutura da composição familiar. Apesar dessas mudanças, a família sobrevive às crises graças à sua grande capacidade de ajustar-se ao meio. Sampaio (2009) afirma que, atualmente, a família baseia-se em relações de carinho e afeto e é o espaço em que as pessoas sentem-se seguras e amparadas das pressões econômicas e do estresse provocado pelo trabalho.

A Constituição Federal de 1988 designou um capítulo para disciplinar a família, a criança, o adolescente e o idoso. A família, agora plural, tem por características comuns o respeito à individualidade, primado do princípio da igualdade e da liberdade, em que se passa a reconhecer no espaço de liberdade, de autonomia privada, além do fato de ser uma unidade, uma entidade, em que o princípio da solidariedade passa a reger o comprometimento entre as pessoas, a mútua assistência, a conjugação de uma comunidade de vidas (SAMPAIO, 2009, p. 29).

Os conceitos sobre vida familiar podem ser diversos, mas são consoantes ao considerar que a união de todos os membros do grupo familiar se dá através da intimidade, do respeito, da amizade, das trocas e do enriquecimento em conjunto, segundo Simionato e Oliveira (2003). É através dessa relação de intimidade que a família desenvolve sua cultura, seus símbolos próprios, sua rede de significados, com seus saberes e práticas definidos a partir de suas relações externas e internas e, ainda, são determinantes de seu funcionamento interno e sua maneira de se relacionar com o mundo ao seu redor.

Elas podem ser reduzidas, ampliadas, jovens ou velhas, mas possuem características que são comuns à maioria das famílias:

São espaços de convivência nos quais se dá a troca de informações entre os membros e onde decisões coletivas são tomadas. São unidades nas quais os indivíduos maduros se ressocializam, revendo seus valores e comportamentos na dinâmica do cotidiano e em função das necessidades do grupo, que se renovam a cada etapa da vida familiar. Famílias são também grupos sociais compostos de indivíduos diferenciados por sexo e por idade, que se relacionam cotidianamente, gerando uma complexa e dinâmica trama de emoções. Não há completa harmonia e unidade interna nas famílias, pois elas são palco de lutas pela individualização de seus membros, que entram em conflito com os esforços do grupo para manter a unidade coletiva. No cotidiano da vida familiar surgem novas idéias, novos hábitos, que questionam a sociedade e criam condições para sua lenta e gradativa transformação (BRUSCHINI e RIDENTI, 1994, p. 31-32).

Quanto à formação, Carvalho e Almeida (2003) sustentam que a família pode se referir ao núcleo familiar básico (pai, mãe e filhos do casal) ou ao núcleo mais amplo (aquelas pessoas ligadas por laços consanguíneos e jurídicos). Este segundo núcleo é atualizado

conforme seus membros realizam trocas com membros de outras famílias, variando as formas e os limites conforme a cultura e a classe social a que pertencem.

Apesar de poder configurar-se enquanto núcleo básico ou ampliado, Bruschini e Ridenti (1994) já afirmavam que os laços familiares podem ultrapassar os limites de uma moradia, assim como pessoas que dividem a mesma morada podem não constituir uma família. As referidas autoras esclarecem que casa e família nem sempre são sinônimos, posto que à casa estão ligados os conceitos de materialidade, de reprodução e de consumo, enquanto à família atrelam-se as ideias de laços afetivos e psicológicos.

Para Bourdieu (1997), a definição legitimada de família está baseada em uma constelação de palavras como casa, ocupantes da casa, lar, entre outras que, sob o pretexto de descrevê-la, constroem a realidade social. Nessa definição, família se constitui por aqueles indivíduos aparentados que estão ligados entre si, seja por alianças, seja por filiação, seja por parentesco e que moram na mesma residência. Porém, para o referido autor, essa construção do termo refere-se muito mais a uma forma de nomear a vida familiar aceita como real do que àquilo que se pode observar na maioria das configurações familiares. Isso porque a família nuclear deixou de ser o modelo dominante na maioria das sociedades modernas, na medida em que se verificam experiências de famílias monoparentais, de casais não casados judicialmente e ainda das famílias cujos pais vivem separados, dentre tantos outros tipos.

Ao admitir que a família não significa mais do que uma construção verbal, Bourdieu (1997) advoga que é preciso analisar a representação que essas palavras têm na vida dos indivíduos e afirma que, para alguns etnometodólogos, existem pressupostos sob os quais esse discurso é elaborado. O primeiro deles é o de que, devido ao fato de se atribuir a determinado grupo as características dos indivíduos, a família é percebida como uma realidade que transcende seus membros, dotada de vida, de um espírito comum e de uma visão de mundo particular; o segundo pressuposto é o de que as definições de família partem da concepção de que ela existe enquanto universo social separado e está comprometida com a perpetuação das fronteiras desse grupo e orientada para a idealização de seu interior como algo sagrado e separado simbolicamente do exterior. A partir desse tema, Bourdieu (1997) ainda inclui mais um pressuposto que é o da morada, o da casa como local estável e de seus ocupantes como unidade permanente, associados ao lar de modo indefinidamente transmissível. Com isso, segundo o referido autor, a família torna-se um agente ativo, dotado de vontade, pensamento e ação próprios, que se baseiam em conjuntos de orientações para a vida de seus componentes.

Bruschini e Ridenti (1994) afirmam que a História e a Antropologia foram as ciências que mais estudaram a vida familiar, desde suas primeiras configurações até as mais atuais.

Segundo os referidos autores, ambas as ciências demonstram que as relações familiares que se configuram atualmente podem ser bem similares ou bem diferentes de outras sociedades em outros tempos históricos.

Na História, encontra-se que o modelo de família nuclear tão difundido na sociedade atual somente foi consolidado por volta do século XVIII. Foi a partir da mudança de pensamento e de atitude em relação às crianças que houve a transformação da vida familiar para uma forma de troca mais íntima entre seus membros. Já para a Antropologia, as relações de parentesco, o casamento e a divisão sexual do trabalho são estruturas encontradas em todas as sociedades, podendo variar na forma como se combinam (ARIÈS, 2006; LÉVI-STRAUSS, 1980; 1982; 1983).

Partindo da concepção de que o modelo de vida familiar de determinada sociedade é uma construção histórica e cultural, a ideia deste capítulo é apresentar os desdobramentos do conceito de vida familiar desenvolvidos nos principais estudos históricos, tendo como base a obra de Ariès (2006), e antropológicos, buscando em Lévi-Strauss (1980; 1982; 1983) seus principais achados. Porém, para esta pesquisa, não basta compreender como surgiu o sentimento de família e a vida familiar atual, por isso, pretende-se buscar teorias modernas acerca do conceito, além de alguns estudos sobre a realidade brasileira, tendo em Fonseca (1999; 2002; 2004) o marco teórico de sustentação para esse fim.

O leitor não encontrará neste capítulo referências a modelos de vida familiar, pois a ideia de modelos de normalidade familiar não condiz com as linhas de pensamento utilizadas para a presente pesquisa, focada em uma linha interpretativa e não positivista. Mais do que modelos herméticos de vida familiar, é valorizada a compreensão das diferentes configurações familiares, a forma como se desenvolveram no decorrer da história da humanidade e a forma como podem ser compreendidas atualmente, levando em consideração os laços afetivos e de parentesco.

Antes de seguir o desenvolvimento dos elementos da vida familiar dentro das perspectivas histórica e antropológica, faz-se necessário um breve esclarecimento acerca de termos frequentemente utilizados pelos diversos autores aqui citados. Para isso, buscou-se em Giddens (2005), sociólogo britânico, a distinção entre família, laços de parentesco e casamento.

O casamento, que para Lévi-Strauss (1983) é o que origina a família, é definido por Giddens (2005, p. 151) como “uma união sexual entre dois indivíduos adultos socialmente reconhecida e aprovada”. O casamento liga os dois indivíduos em um laço de parentesco e também torna aparentados seus demais familiares. Por isso, ao tratar de vida familiar, Lévi-

Strauss (1980; 1982; 1983) normalmente partirá do casamento, seja ele oficial, seja não oficial. A vida familiar dar-se-á tendo como pano de fundo os laços criados por essa união e sua importância no desenvolvimento e na manutenção das sociedades.

Por família compreende-se um grupo de pessoas unidas por laços parentais em que os adultos são os responsáveis pelo cuidado das crianças e pela manutenção da casa. Os laços de parentesco, nas palavras de Giddens (2005, p. 151), são “conexões entre indivíduos, estabelecidas tanto por casamento como por linhas de descendência, que conectam parentes consanguíneos (mães, pais, irmãos, prole, etc.)”.

### 3.1 A FAMÍLIA PARA LÉVI-STRAUSS

A preocupação de Lévi-Strauss (1980; 1983) quando escreve sobre a família propriamente dita não é apresentar seu cotidiano, mas, sim, demonstrar através do estudo da proibição do incesto que, diferente do que a sociedade acredita, as configurações familiares atuais não são produto de uma sociedade modernizada ou evoluída. Ao contrário, o casamento monogâmico é muito mais antigo do que se possa imaginar, e as famílias conjugais podem ser encontradas em diversos arranjos familiares, mesmo nas sociedades mais simples.

A família é realidade à maioria dos indivíduos, pois, como será visto nas próximas linhas, poucas são as sociedades que não a reconhecem enquanto instituição. Apesar disso, segundo Lévi-Strauss (1983), foi o estudo comparado sobre a família que suscitou entre os etnólogos as discussões mais acaloradas e que levou a uma reviravolta no campo.

Isso aconteceu porque as primeiras pesquisas sobre as famílias, na Antropologia do século XIX, seguiram a corrente evolucionista e o pensamento dominante desta ciência na época. Os etnólogos consideravam a sociedade moderna como a mais complexa e a mais evoluída de todas as sociedades e inferiam que as sociedades mais primitivas eram espelhos daquilo que as mais modernas foram num tempo passado. Assim, posto que o casamento nas sociedades mais avançadas era, essencialmente, monogâmico, esses etnólogos concluíram que, nas sociedades primitivas, a união configurava-se de maneira oposta, qual seja, mediante a poligamia e a promiscuidade. A família, para esses estudiosos, era então entendida como avançada ao sair do processo de selvageria à civilização, da poligamia à monogamia, das grandes famílias às menos numerosas. Por muito tempo, os antropólogos afirmaram que a



família moderna era consequência da evolução lenta e prolongada da humanidade (LÉVI-STRAUSS, 1980; 1983).

Foi então preciso tratar e deformar os fatos para que eles se vergassem às hipóteses. Inventaram-se pretensos estados arcaicos, como a “promiscuidade primitiva” e o “casamento de grupo”, para guarnecer uma época em que o homem era ainda tão bárbaro que simplesmente não teria podido conceber essas formas requintadas e enobrecidas da vida social cuja fruição pertencia unicamente ao civilizado. Arrumado no lugar previsto de antemão, devidamente etiquetado, cada costume diferente dos nossos podia ilustrar uma das etapas percorridas pela humanidade desde a sua origem até aos nossos dias (LÉVI-STRAUSS, 1983, p. 69-70).

Essa abordagem do problema perdeu validade quando foi possível constatar que as famílias dos primórdios da civilização aproximavam-se muito em termos de configuração das modernas famílias, através da monogamia, da independência do casal, das relações afetivas entre pais e filhos, dentre outros aspectos. Isso aconteceu, segundo Lévi-Strauss (1983), porque os etnólogos foram-se apropriando de novos dados, que levavam a uma compreensão mais ampla da questão, como aqueles que afirmavam que o casamento monogâmico, a residência do jovem casal separada da de seus pais e as relações de afeto no seio da família existiam em sociedades que eram consideradas culturalmente atrasadas pelos evolucionistas.

Lévi-Strauss (1980; 1983) ainda coloca que os povos mais primitivos e os mais modernos vivem a família de modo parecido, considerando os primeiros em uma época de ouro da civilização e os últimos após um período de perversões e castigos, reconhecendo que o seio da família é um local privilegiado. Diferente do que era inicialmente advogado, Lévi-Strauss (1980) refere que, através de pesquisas arqueológicas, é pertinente dizer que a família conjugal e monogâmica já era muito frequente em sociedades antigas. As sociedades mais complexas podem invalidar essa configuração familiar, mas, nas mais simples, o matrimônio monogâmico há muito era a organização familiar dominante.

A partir disso, afirma Lévi-Strauss (1980), a maior parte dos antropólogos passou a acreditar que a vida familiar é parte da existência humana, estando presente mesmo naquelas civilizações em que os costumes sexuais diferem dos do Ocidente – como as que permitem casamentos poligâmicos – e que a constituição familiar, pautada pela presença do homem, da mulher e de seus filhos, é um fenômeno que pode ser encontrado em todos os tipos de sociedade. Para o referido autor, são muito raras as sociedades em que não existam laços familiares; mesmo aquelas cujos membros experimentam uma etapa de promiscuidade sexual anterior ao casamento, experimentam numa etapa posterior a constituição de suas famílias.

Apesar dessa forma de união do casal ser bastante comum nas diferentes sociedades, o fato de existirem agrupamentos humanos em que a família conjugal não é o tipo de configuração familiar principal mostra que é perfeitamente possível as sociedades

sobreviverem sem esse tipo de família. O referido autor afirma ainda que, por existirem sociedades que se desenvolveram independentemente dos grupos familiares, estes não podem ser considerados uma necessidade dos seres humanos.

Na tentativa de encontrar uma solução, Lévi-Strauss (1983) propõe que se tente definir a família não da forma indutiva como vinha sendo feito, através da adição de todas as informações colhidas nas diferentes sociedades, incluindo a Ocidental, mas, sim, a partir de elementos básicos comuns a todas as sociedades, primitivas ou atuais. Para o referido autor, essas propriedades invariantes, ou caracteres distintivos da família, são as seguintes: o termo família pode ser entendido como aquele que designa um grupo social que se origina no casamento; é formado pelo marido, pela esposa e pelos filhos nascidos desse casamento, mesmo que se permita que outros parentes convivam com o grupo nuclear; e seus membros estão unidos por laços legais, direitos e obrigações, com direitos e proibições sexuais e sentimentos variáveis e diversificados como amor, afeto e respeito, dentre outros.

A partir desses três elementos, ou propriedades invariantes, Lévi-Strauss (1983) desenvolve sua compreensão de família, tendo no casamento sua base. Para ele, existem dois tipos principais de casamento: o monogâmico e o poligâmico. Sobre o casamento poligâmico, Lévi-Strauss (1983) afirma que, entre as sociedades poligâmicas, algumas o são no sentido estrito da palavra, porém, em outras, a poligamia ou resume-se ao fato de o homem ter mais de uma mulher, sendo a primeira considerada legitimamente sua esposa e as demais, meras concubinas, ou então a poligamia é restrita àqueles homens que possuem algum poder e dinheiro para sustentar suas diversas esposas. Além da questão financeira, o referido autor afirma que, pelo fato de a diferença entre o número de homens e mulheres não ultrapassar os dez por cento, para um ou outro gênero, nem todos poderiam ter mais de uma esposa, salvo naquelas sociedades em que era permitido o infanticídio feminino, costume que foi banido na modernidade.

O casamento monogâmico, então, para Lévi-Strauss (1983), não é algo que surpreenda, pois, pelo fato de existir a poligamia em algumas sociedades, não se pode considerar como sendo da natureza humana unir-se a uma única pessoa em casamento. O que acontece é que a monogamia é a forma mais frequente de casamento porque, em qualquer agrupamento humano, o número de homens e mulheres é praticamente o mesmo, compreendendo uma mulher para cada homem.

A sociedade moderna, segundo Lévi-Strauss (1983), instituiu o casamento monogâmico por questões morais, econômicas e religiosas e, nas sociedades mais simples, por mais que elas permitam o casamento poligâmico, as questões de pouca diferenciação

econômica e social levam ao mesmo resultado, isto é, uma mulher para cada homem. O referido autor finaliza sua compreensão afirmando que o casamento monogâmico, pela necessidade, foi tornado virtude.

O casamento tem grande validade na maioria das sociedades, pois, conforme Lévi-Strauss (1980; 1983), onde existem classes etárias, existem posições diferenciadas para aqueles que ainda são muito jovens para se casarem e aqueles que estão solteiros, para os casados sem filhos e aqueles que já tiveram seu primeiro filho, considerados no topo da sociedade, com plena posse de seus direitos sobre ela.

[...] quase todas as sociedades têm em elevada apreciação o estatuto matrimonial. Onde quer que existam escalões etários, quer na forma institucionalizada ou em agrupamentos não cristalizados, existe um certo tipo de conexão entre o grupo mais jovem de adolescentes e o celibato, bem como os adultos sem filhos (as), e a idade adulta com a plenitude de direitos (esta última é atingida pelos casais com o nascimento do primeiro filho) (LÉVI-STRAUSS, 1980, p. 19).

Algumas sociedades, como a Ocidental, demonstram solenemente a importância do casamento: os noivos, em idade de se casarem, publicam seu intento e buscam uma autoridade legal que realize a cerimônia. Lévi-Strauss (1983) afirma que a sociedade Ocidental não é a única que coloca o acordo do casal sob a autoridade pública, porém, para ele, o casamento não interessa tanto às pessoas privadas ou à sociedade em geral, como interessa às comunidades de origem de um e de outro dos indivíduos que formam o novo casal.

Isso porque o casamento não cria somente um laço entre os cônjuges, mas também entre suas famílias, grupos, linhagens. É através dele, advoga Lévi-Strauss (1980; 1983), que nasce uma nova família, e é a família que dá origem a novos casamentos, ou seja, a forma socialmente legitimada dessas famílias aliarem-se, fazendo com que o casamento não possa ser considerado, em nenhuma sociedade, um assunto privado.

A forma como as famílias podem configurar-se em termos de espaço, autoridade e laços pode ser dividida em três grupos, conforme Lévi-Strauss (1980; 1983): a família conjugal é aquela constituída do homem, da mulher e seus filhos, tal como se concebe atualmente. A família restringida, tão importante para a sociedade Ocidental, é pouco considerada na maioria das sociedades, conforme afirmação de Lévi-Strauss (1983), sendo mais importante o valor dado ao grupo.

Em algumas sociedades, o grupo do pai ou o da mãe conta mais em determinados pontos, excluindo o outro grupo completamente ou determinando a cada um deles diferentes campos de aplicação na vida de seus membros, como o parentesco, o direito às terras, a religião, etc. Apesar da fragilidade da família conjugal, nessas sociedades, a fidelidade entre os esposos e os laços afetivos entre pais e filhos é valorizada. Porém, Lévi-Strauss (1980;

1983) adverte que essas normas são morais e não têm nada a ver com as leis, que muitas vezes não reconhecem formalmente os laços entre pais e filhos a não ser com a linha materna ou paterna, conforme a sociedade; ainda, quando o fazem de ambos os lados, normalmente são para tipos diferentes de direitos e deveres.

A família doméstica é aquela que convive numa mesma área geográfica, dividindo a mesma terra, renda, autoridade paterna ou liderança econômica. Por vezes, esses grupos, diante de sua vasta extensão, foram denominados famílias articuladas ou alargadas, englobando, algumas vezes, dezenas de indivíduos sob a mesma autoridade. Outras sociedades davam uma base maior para a família, mesmo que esta fosse considerada mais doméstica do que conjugal ou restrita (LÉVI-STRAUSS, 1983). Nessas famílias, o componente mais velho ou um conjunto de irmãos com o mesmo ascendente exercia os direitos sobre as terras, tinha autoridade sobre os demais familiares e administrava as propriedades e os negócios. Esse tipo de família constituía-se em torno da figura de autoridade desde seus irmãos, cunhados, filhos, sobrinhos, netos e até os bisnetos. Nem sempre esses dois grandes agrupamentos eram formados pela união de várias famílias conjugais, como coloca Lévi-Strauss (1980; 1983). A família conjugal foi, numa última observação do autor, construída através de processos tão complexos que pode ser considerado um erro chamá-la assim, devendo ser denominada, na verdade, de família restringida.

A moral cristã manteve o sexo dentro dos limites da procriação e do casamento durante muitos séculos. Lévi-Strauss (1983) afirma que outras sociedades também o fizeram, mas são muito raras. Para o referido autor, na maioria das sociedades, sexo e casamento não têm nada em comum, pois os indivíduos podem encontrar outras formas de satisfação sexual, dentro ou fora da relação matrimonial, fazendo com que as preocupações sexuais pouco interfiram nas intenções de matrimônio. Lévi-Strauss (1983) afirma que são as considerações econômicas as principais responsáveis pela instituição dos casamentos, pois a divisão sexual do trabalho torna-os indispensáveis e não a natureza humana, assim como também acontece com a família.

Uma vez mais, por consequência, nos vemos confrontados com o mesmo problema. Se as razões naturais, que poderiam explicar a divisão sexual do trabalho, não parecem decisivas a partir do momento em que nos afastamos do terreno sólido das diferenças biológicas, se as modalidades da divisão do trabalho variam de uma sociedade para outra, por que razão existe? Já nos pusemos a mesma questão a propósito da família: o fato da família é universal, as formas sob as quais ela se manifesta não têm qualquer pertinência, pelo menos no que respeita à necessidade natural (LÉVI-STRAUSS, 1983, p. 85-86).

Para o referido autor, desde que o problema foi percebido e encarado, foi importante definir traços que pudessem fornecer alguma resposta a essas questões. Quanto à família, vista

e definida sob seus aspectos positivos, tem seus aspectos negativos ignorados. Lévi-Strauss (1983) afirma que, talvez, se fosse dada atenção para a família tanto sob seus aspectos positivos quanto pelos negativos, seria possível que os segundos tivessem tanta importância quanto os primeiros em sua definição. O mesmo acontece com a divisão sexual do trabalho, ou seja, as tarefas determinadas a um sexo equivalem às proibidas ao outro, acarretando a dependência recíproca entre eles.

Essa dependência recíproca, segundo Lévi-Strauss (1983), fica evidente quando se trata a família a partir das relações sexuais. Ela pode também ser vista sob o ponto de vista negativo, pois, desde muito tempo e em todas as sociedades, sua existência implica proibições, o que torna certas uniões impossíveis ou condenáveis, variando de uma sociedade a outra, mas sempre existindo.

A moral e os motivos econômicos seriam os responsáveis pela instituição dos casamentos monogâmicos. O casamento e a procriação servem como garantia de um lugar e de direitos para o adulto na sociedade e originam a família, que, por sua vez, gera os casamentos, como uma maneira de estabelecer alianças. Uma das poucas proibições que Lévi-Strauss (1980) encontra nas diversas configurações familiares é a do incesto.

Em todas as sociedades, sejam elas antigas, sejam atuais, as relações sexuais entre os cônjuges implicam a reciprocidade em outras relações familiares, outros laços de parentesco, que tornam as relações sexuais imorais, proibidas e inconcebíveis. “A proibição universal do incesto proclama que os indivíduos, nas relações de pais e filhos ou de irmãos e irmãs, não podem ter relações sexuais e ainda menos casar-se” (LÉVI-STRAUSS, 1983, p. 87).

Em sua mais extensa obra sobre as estruturas de parentesco, Lévi-Strauss (1982) derruba as diferentes justificativas para a proibição do incesto nas diferentes sociedades. Através de sua análise, a melhor explicação para o fato de a maioria das sociedades terem como pressuposto principal em suas relações de casamentos a proibição de casar-se com sua mãe, filha ou irmã é a de que, ao proibir essas uniões, as diferentes sociedades podem trocar com as demais a proteção e as riquezas.

Lévi-Strauss (1983) afirma que, cerca de vinte anos depois de seu trabalho sobre a família ter sido escrito, alguns etnólogos encontraram em agrupamentos de animais um distanciamento sexual entre aqueles mais aparentados, tentando mostrar, assim, que a proibição do incesto é da natureza dos animais. A isso, o referido autor rebate afirmando que, mesmo que esses dados estejam corretos, os pesquisadores menosprezaram a capacidade das instituições humanas de proibir a criação de alguns laços sociais, pois a proibição do incesto

cria uma dependência recíproca entre as famílias biológicas, forçando-as a buscar em outros agrupamentos familiares novas famílias e, assim, evitar a aniquilação e o isolamento.

Diante disso, para que os grupamentos familiares não se isolem, é preciso que se estabeleça a aliança pelo casamento entre os diferentes grupos, formando, assim, novas famílias e novas alianças. Lévi-Strauss (1983) afirma que, em todas as sociedades passíveis de estudos arqueológicos (pois outras, por serem muito antigas, não o permitem), a família conjugal é encontrada e com muita frequência, e é nas sociedades mais evoluídas que ela desaparece, reafirmando que a família não é uma necessidade universal e tampouco é inconcebível uma sociedade existir sem esse tipo de estrutura.

Essa questão faz com que o referido autor lance a si mesmo outra questão, a de que, se o agrupamento familiar não é natural, como ele pode ser encontrado na maioria das sociedades? A esse questionamento, Lévi-Strauss (1980; 1983) responde a si mesmo que a humanidade entendeu bastante cedo que, na luta pela sobrevivência, ou era aniquilada pelos povos fora de seu clã, ou casava-se com alguém desses povos. A constituição de laços de afinidade permitiu que se abrissem novos espaços para o desenvolvimento das sociedades. O autor ainda afirma que o ser humano é o único animal que precisa de uma sociedade para poder procriar e considera isso como um aspecto da passagem da natureza à cultura.

Trazendo essa questão para a sociedade moderna, Lévi-Strauss (1983) afirma que a sociedade, para garantir que as famílias não se tornem unidades autossuficientes, proíbe o casamento entre parentes próximos, como pais, irmãos e filhos. O número de contatos sociais mantidos pelos seres humanos é suficiente para garantir que essas trocas serão realizadas, impedindo que as famílias restrinjam-se a seu círculo. Essa amplitude e liberdade de escolha permitem que as trocas permaneçam em fluxo contínuo, “contribuindo assim para o aparecimento de uma fábrica social homogênea e bem combinada” (LÉVI-STRAUSS, 1980, p. 35).

As sociedades percebem o agrupamento familiar de diversas maneiras, o que leva Lévi-Strauss (1980) a compreender a família como um grupo econômico que se baseia na divisão sexual do trabalho. Enquanto os homens ocupam-se com a caça, as mulheres envolvem-se na colheita; um depende do outro para a sua sobrevivência. O casamento, em muitas sociedades, não está calcado em questões sexuais, vide as sociedades poligâmicas, fazendo com que Lévi-Strauss (1980) advogue em prol de que o casamento não é uma necessidade inata ao ser humano, mas, sim, são as necessidades econômicas, sociais e culturais que levam os indivíduos a se unirem. Nas palavras do autor, “tal como as formas de

família, a divisão do trabalho é mais consequência de considerações sociais e culturais que de considerações naturais” (LÉVI-STRAUSS, 1980, p. 28).

Engels (1985), apesar de não pertencer à mesma escola de pensamento de Lévi-Strauss (1980), complementa suas ideias quando relaciona o surgimento da propriedade privada e do Estado ao surgimento da ideia de família. Engels (1985) desenvolve seu trabalho com base no pressuposto da necessidade dos seres humanos agruparem-se num primeiro momento, enquanto grupos reduzidos vão-se ampliando até o que hoje se denomina de Estado. Na compreensão do referido autor, em seus primórdios, a família não se reuniu por laços afetivos, mas, sim, pela necessidade de troca e apoio mútuo. Em suas palavras: “a família deve progredir na medida em que progride a sociedade, que deve modificar-se na medida em que a sociedade se modifique; como sucedeu até agora. A família é produto do sistema social e refletirá o estado de cultura desse sistema” (ENGELS, 1985, p. 91).

Lévi-Strauss (1980; 1983) procura explicar o motivo pelo qual entender a família reduzindo-a a sua base natural, em termos de laços afetivos, instintivos, é considerado errôneo quando afirma que esses laços, por mais importantes que sejam, não são suficientes para formar uma família, uma vez que é necessária a existência prévia de duas outras famílias, cada uma cedendo um de seus membros para o par homem e mulher, que iniciarão sua própria família, e assim sucessivamente. Para ele, o que realmente diferencia os seres humanos dos animais é o fato de que a família somente existe porque existe a sociedade, capaz de reconhecer os laços além dos consanguíneos e os de afinidade, e que o processo de filiação segue seu curso, pois está integrado ao processo social das alianças entre as famílias.

A vida social impõe aos “stocks” consanguíneos da humanidade uma viagem incessante de um lado a outro; a vida familiar é pouco mais que a expressão da necessidade de afrouxar a marcha nos cruzamentos e aproveitar a oportunidade para descansar. Mas as ordens são para continuar a marcha. E não pode dizer-se que a sociedade seja composta por famílias da mesma forma que se não pode dizer que uma viagem seja formada pelas paragens que a decompõem numa série de etapas descontínuas. Em conclusão, a existência da família é, ao mesmo tempo, a condição e a negação da sociedade (LÉVI-STRAUSS, 1980, p. 45).

Lévi-Strauss (1983) não conseguiu encontrar o que levou os seres humanos a reconhecerem a dependência social das famílias e afirma não acreditar que seja possível essa descoberta. Segundo o referido autor, não há nada que negue que, desde que saíram de sua condição animal, os seres humanos não tenham iniciado naturalmente esse processo de organização social, e conclui que seria muito difícil conceber qualquer sociedade sem a existência da proibição do incesto, por mais elementar que seja essa sociedade. Isso porque, explica Lévi-Strauss (1983), a proibição do incesto está na base das formas de acasalamento e procriação dos seres humanos, impedindo as famílias que se perpetuem, graças às suas redes

intrincadas de proibições e obrigações. “É apenas aí que se pode situar a passagem da natureza para a cultura, da condição animal para a condição humana e é apenas por aí que se pode compreender a sua articulação” (LÉVI-STRAUSS, 1983, p. 89).

O referido autor ainda afirma que não é possível definir o que é família; o que se conseguiu fazer foi compreender suas condições de existência e as possíveis leis que regem sua reprodução e mantêm a interdependência entre elas. Independente da forma como se formula, Lévi-Strauss (1983) afirma que a família restrita não é o elemento base da sociedade e sequer o seu produto. As sociedades, na verdade, sobrevivem ao se oporem às famílias, mesmo que respeitem suas imposições: somente através de sua sucessão é que a sociedade se reproduz.

Em relação à família, no entanto, a sociedade não tem como cuidado primeiro o de a proteger e perpetuar. Tudo demonstra, pelo contrário, que a sociedade desconfia da família e que lhe contesta o direito de existir como uma entidade separada. A sociedade não permite às famílias restritas que durem senão por um determinado espaço de tempo, mais curto ou mais longo segundo os casos, mas com a condição imperativa de que os seus membros, quer dizer, os indivíduos que as compõem, sejam, sem tréguas, deslocados, emprestados, apropriados, cedidos ou devolvidos, por forma a que com os bocados das famílias desmanteladas outras possam ser construídas antes de, por seu turno, caírem em pedaços. A relação das famílias restritas com a sociedade global não é estética, como a dos tijolos com a casa cuja construção eles ajudaram a fazer; esta relação é dinâmica, reúne em si tensões e oposições que se equilibram de maneira sempre precária. O ponto em que se estabelece este equilíbrio, as possibilidades que ele tem de durar, variam até ao infinito, conforme as épocas e os lugares. Mas, em todos os casos, as palavras das Escrituras: “Deixarás o teu pai e a tua mãe”, fornecem a regra de ouro (ou, se se preferir, a sua *dura lex*) ao estado de sociedade (LÉVI-STRAUSS, 1983, p. 96-97, grifos no original).

Lévi-Strauss (1980; 1983) afirma que a sociedade depende da cultura e que a família é uma necessidade da sociedade, pois sem ela não existiria a própria sociedade e sequer a humanidade. O homem somente vence a natureza se respeitar suas leis, conforme o referido autor encontra nas palavras do filósofo Bacon, e somente reconhecendo o valor das famílias a sociedade poderá continuar existindo.

A família, aquele núcleo formado pelo pai, pela mãe e seus filhos, existe em praticamente todos os agrupamentos humanos. Salvo algumas situações em que a sociedade desconsidera a família, mas que são raras, a mãe cuida de seus filhos, seja por questões de instinto, seja de costume, e sente-se feliz com isso; o pai, talvez por questões psicológicas, acaba sentindo afeto pelos filhos daquela mulher com quem tem uma relação de intimidade e acompanha seu crescimento, mesmo que, em algumas sociedades, não se credite ao homem participação alguma na concepção desses filhos (LÉVI-STRAUSS, 1980; 1983).

Lévi-Strauss (1980, p. 43-44), conclui seu pensamento afirmando que:



[...] a família restringida não pode ser vista como átomo do grupo social, nem tampouco se pode dizer que resulte deste último. O que sucede é que o grupo social só pode estabelecer-se em parte em contradição e em parte de acordo com a família, já que com o fim de manter a sociedade através dos tempos, as mulheres devem procriar filhos (as), gozar da proteção dos homens durante a gravidez e a criação, necessitando de um conjunto preciso de regras para perpetuar à distância de gerações a pauta básica da fábrica social.

Pode-se encontrar no pensamento de Lévi-Strauss (1980) que as relações de parentesco são um sistema que classifica e organiza a forma como os indivíduos se relacionam dentro de determinada sociedade. Com isso, cada um sabe seu lugar, seus deveres e obrigações dentro dela. A filiação coloca o indivíduo dentro de um determinado grupo, e o casamento liga os diversos agrupamentos.

Assim, a ênfase do trabalho de Lévi-Strauss (1980; 1982; 1983) está nas ideias de casamento, laços de parentesco e família. Como visto, o referido autor não demonstra haver um modelo ideal de vida familiar, mas, sim, formas pelas quais ela pode configurar-se, com base na proibição do incesto. Lévi-Strauss, ainda, pouco enfatiza o sentimento na vida familiar, pois, para ele, essa união baseia-se na divisão do trabalho. O autor que desenvolve os sentimentos de família é Ariès (2006), que será apresentado no próximo item.

### 3.2 O DESENVOLVIMENTO DO SENTIMENTO DE VIDA FAMILIAR DE ARIÈS

Em um dos relatos históricos mais importantes sobre o surgimento do conceito de família e, por conseguinte, de vida familiar, Ariès (2006) conta a evolução do sentimento de infância e de família a partir do século XV, através, principalmente, da pesquisa de documentos iconográficos. Mais do que relatar um fato da humanidade, o autor traz as configurações sociais das diferentes épocas que deram origem ao sentimento de família e permitem a compreensão de como se caracterizava a vida familiar nos diferentes momentos da história. A partir da maneira como o referido autor interpretou seus achados e relatou-os, tornou-se possível depreender essas nuances, por isso, este subitem apresenta o surgimento do sentimento de vida familiar e preocupa-se em delinear as particularidades de seu desenvolvimento que aparecem na obra.

Ariès (2006) inicia seu livro afirmando que, durante a Idade Média, não havia a compreensão das fases da vida do ser humano, desde a infância, passando pela adolescência, a vida adulta e chegando à velhice e morte. Não havia, naquela época, a consideração de que a

criança pequena pudesse ser mais do que um pequeno ser que ainda necessita de cuidados e não havia a compreensão de que ela já pudesse estar construindo sua personalidade adulta. Ariès (2006) compara o sentimento relativo a essas crianças ao que atualmente se discute em termos de embriões.

As crianças, logo que conseguiam dispensar o cuidado materno ou de suas amas, passavam a compartilhar o mundo dos adultos em praticamente todos os sentidos. Isso acontecia quando elas contavam com cerca de três anos de idade. As famílias, ainda conforme a análise de Ariès (2006), não possuíam as incumbências e funções que possuem atualmente; elas eram constituídas pelo casal de pais e as crianças que viviam com eles, às quais eram transmitidos a vida, os bens e o nome, ficando o afeto em nível superficial. As crianças eram vistas como objetos de estimulação, não havendo então um apego real ao indivíduo quando ainda era criança.

Nas palavras do autor, pode-se compreender melhor essa assertiva:

Na sociedade medieval, que tomamos como ponto de partida, o sentimento da infância não existia – o que não quer dizer que as crianças fossem negligenciadas, abandonadas ou desprezadas. O sentimento da infância não significa o mesmo que afeição pelas crianças: corresponde à consciência da particularidade infantil, essa particularidade que distingue essencialmente a criança do adulto, mesmo jovem. Essa consciência não existia. Por essa razão, assim que a criança tinha condições de viver sem a solicitude constante de sua mãe ou de sua ama, ela ingressava na sociedade dos adultos e não se distinguia mais destes (ARIÈS, 2006, p. 99).

As taxas de mortalidade infantil eram muito elevadas, principalmente pela falta de cuidados com a saúde e higiene das crianças pequenas. Ariès (2006) relata que os pais praticamente não contavam essas crianças até que elas se desenvolvessem a ponto de não correr mais o risco de morte. Devido a isso, não existia o apego à criança pequena como é concebido hoje, e o vínculo entre pais e filhos não era formado desde a gravidez; era necessário a criança crescer e tornar-se adolescente para que alguma espécie de vinculação entre eles pudesse ser percebida, ou seja, o ser humano havia que se tornar “capaz” para ser considerado afetivamente.

Em caso de falecimento de uma delas, conforme afirma Ariès (2006), os parentes sentiam a perda, mas nunca havia desespero, já que as taxas de natalidade também eram bastante altas, fazendo com que a criança perdida fosse rapidamente substituída. O referido autor demonstra essa falta de afeto no relato da morte de uma menina: ao saber que sua filha morrera, a mãe afirmou que era uma pena, pois a criança era muito bonita. Essa passagem é referida pelo autor diversas vezes durante sua obra, procurando mostrar ao leitor a forma banal com que eram tratadas as crianças.

Os pequenos eram comparados a um adulto que ainda não havia crescido, um adulto miniaturizado. As imagens da época pesquisadas pelo autor mostram que eles eram representados simplesmente diminuindo o tamanho da figura dos adultos. Nessas representações, Ariès (2006) afirma que até o desenho do rosto e dos músculos do abdômen da criança eram distorcidos, pois o que de fato era representado restringia-se ao rosto e ao corpo de um adulto em perspectiva diminuída.

Na Idade Média, conforme o referido autor, as crianças eram vestidas sem diferença em relação aos adultos, sendo diferenciadas umas das outras pela classe social através das vestimentas típicas de cada classe. Porém, nada em seus trajes era diferente daqueles usados pelos indivíduos mais velhos.

A educação formal infantil como se compreende atualmente era inexistente. As crianças eram enviadas para serem educadas em outros lares, através do aprendizado de um ofício ou do atendimento às tarefas da casa. Esse tipo de aprendizagem era bastante comum e, conforme Ariès (2006), os jovens sentiam-se muito orgulhosos com esse tipo de atividade. A educação, então, era transmitida do mestre ao aprendiz; ao mesmo tempo, a família que entregava seu filho aos cuidados de outra recebia em sua casa o filho de alguém para educar.

Ariès (2006) afirma que, na Idade Média, os mesmos livros que os adultos liam eram lidos para as crianças; os mesmos jogos que os adultos jogavam eram jogados pelas crianças. Com o tempo, os eclesiásticos e os professores começaram a proibir os jogos entre as crianças e os adolescentes, principalmente os jogos de azar, as idas a tabernas e, numa etapa posterior, os policiais e os juristas passaram a concordar com o clero e coibir que os mais jovens tivessem acesso a esse tipo de atividade. Ariès (2006) ainda afirma que havia certa infantilização da vida adulta, pois, ao mesmo tempo em que as crianças frequentavam as tabernas, os adultos brincavam como crianças. O mundo infantil e o adulto se misturavam, inclusive não havendo reserva quanto aos assuntos sexuais.

Uma breve observação é pertinente neste ponto para fazer uma comparação com a infância e adolescência contemporâneas, encontradas na obra de Fonseca (1999). Ao realizar uma mesa redonda sobre crianças abandonadas, a referida autora traz que a infância, nos dias de hoje, foi reconfigurada em comparação à Idade Média. Se, naquele momento, era negada qualquer individualidade às crianças, sendo elas vestidas e colocadas junto aos adultos, agora, observa-se a individualização e supervalorização da criança, que as coloca mais uma vez como pequenos adultos. A diferença em relação à Idade Média é que, ao invés de negar esse estágio da vida, ele é privilegiado, podendo, em alguns casos, buscar os mesmos direitos que os adultos buscam, como liberdade, individualidade e cidadania.

Fonseca (1999) não nega que as crianças tenham direitos, porém, ela questiona os exageros que muitas vezes são cometidos. Ela relembra que as crianças não são iguais aos adultos, pois sua liberdade e seus direitos devem ser intermediados por algum adulto que os eduque e seja capaz de negociar os limites. Não se pode esquecer que as crianças ainda não têm o conhecimento e o discernimento necessários para compreender o mundo que as cerca. “No entanto, parece que, em certos meios, houve um esquecimento dessa particularidade da fase infantil que resultou numa confusão entre essa *etapa* da vida e o paraíso – projeção de ideais adultos” (FONSECA, 1999, p. 10, grifos no original).

Voltando à obra de Ariès (2006), ele afirma que era bastante comum as crianças dormirem na mesma cama com os adultos e, muitas vezes, partilharem com eles o seu próprio corpo. O autor não deixa claro existirem relações sexuais de fato, mas demonstra que aquilo que a sociedade entende atualmente como abuso sexual infantil era, na época, considerado rotina familiar.

Ao concluir sua interpretação sobre o sentimento de família na Idade Média, Ariès (2006, p. 191) afirma que “a densidade social não deixava lugar para a família. Não que a família não existisse como realidade vivida: seria paradoxal contestá-la. Mas ela não existia como sentimento ou como valor”. O referido autor coloca que a grande família existia, o que era fraco eram seus laços afetivos, e as pessoas poderiam preferir a companhia de outros à de seus parentes. A solidariedade da linhagem, conforme Ariès (2006), foi produzida pela dissolução do Estado, pela necessidade das pessoas de se agruparem para sobreviverem, pois a herança era indivisível; os bens estavam ali, e todos desfrutavam ou sofriam por estarem presos a eles, pois não eram divididos.

Foi, segundo Ariès (2006), no século XIII que houve uma mudança, e a família conjugal voltou a ser independente. A diferença é que, naquele momento, os laços estavam mais estreitos, e o pai detinha a autoridade sobre sua família. “A substituição da indivisão e da comunhão de bens do casal pelo direito de primogenitura parece ser ao mesmo tempo um sinal da importância atribuída à autoridade paterna e do lugar assumido na vida quotidiana pelo grupo do pai e seus filhos” (ARIÈS, 2006, p. 145).

É a partir do século XIV que tem início a construção da família tal como se concebe atualmente. Segundo Ariès (2006), assiste-se então à degradação da mulher no lar, passando ela a depender totalmente de seu marido, não podendo mais responder em nome dele em caso de ausência. A partir do século XVI, tudo o que ela fizer torna-se nulo, só valendo as decisões e atitudes tomadas pelo marido, tornando os poderes dele maiores, inclusive sobre os filhos. Há, ainda conforme o referido autor, o enfraquecimento dos laços da linhagem e o

fortalecimento da autoridade do pai/marido dentro de casa. A família passa a possuir o valor que, anteriormente, era atribuído à linhagem, tornando-a a célula social, a base dos Estados e o fundamento do poder da monarquia.

Entre os séculos XVI e XVII, segundo Ariès (2006, p. 100), surgiu um novo sentimento da infância, em que ela, “por sua ingenuidade, gentileza e graça, se tornava uma fonte de distração e de relaxamento para o adulto, um sentimento que poderíamos chamar de paparicação”. O referido autor ainda revela que o sentimento de ternura provavelmente sempre existiu nas amas e nas mães, mas eles estavam junto àqueles sentimentos que elas não expressavam. Agora, elas poderiam expressar o prazer sentido pela presença dos pequenos e como ficavam felizes em poder paparicá-los.

Todos passaram, então, segundo Ariès (2006), a se preocupar com a educação de suas crianças; davam-lhes carinho e pensavam em desenvolver sua personalidade de modo que se tornassem pessoas honestas e racionais. A partir desse momento, há a consideração de que a criança já está desenvolvendo sua personalidade.

Conforme o referido autor, a educação, a partir do século XV, começou a ser fornecida pela escola, que deixou de ser reservada aos clérigos e tornou-se instrumento de aprendizagem social, da passagem da infância para a vida adulta. A efetiva mudança aconteceu entre os séculos XVI e XVII, com os moralistas católicos e protestantes, que, preocupados com o rigor moral e com a preservação da juventude longe do mundo sujo dos adultos, incentivavam que os jovens frequentassem as escolas, instituídas para o ensino das crianças, onde elas eram formadas e vigiadas. Os valores religiosos tornaram-se base da aprendizagem comportamental das crianças, e a educação passou, então, a ser responsabilidade dessas instituições.

Além da preocupação dos educadores, Ariès (2006) afirma que a escola também representava a necessidade sentida pelos pais de preservar seus filhos e de mantê-los por perto. Os pais, então, mantinham seus filhos mais próximos, e não os abandonavam mais, mesmo que temporariamente, a cargo de outra família.

A educação, tão importante para a formação do sentimento familiar, não afetou a todos desde o início. As meninas ainda eram enviadas a pequenas escolas ou conventos, além de ainda serem aprendizes, ou em casa, ou na casa de outros, um parente ou um vizinho. Entre o século XVIII e início do XIX, as meninas não eram educadas, eram aprendizes: “durante muito tempo, as meninas seriam educadas pela prática e pelo costume, mais do que pela escola, e muitas vezes em casas alheias” (ARIÈS, 2006, p. 160).

A escola, no início, era bastante severa, e seus regimes de aprendizagem exigiam dos alunos disciplinas rigorosas. Por isso e também pelo fato de ser algo novo, havia muitas pessoas que se posicionavam contra enviar seus filhos para elas. Ariès (2006, p. 168) coloca os prós e contras imaginados à época: “se as crianças são criadas em casa, os pais velam melhor por sua saúde (esta também é uma preocupação nova), e ‘elas aprendem mais facilmente a civilidade’ através do convívio social”. Porém, ficar em casa era sinônimo de não haver tempo e espaço para os estudos, pois não havia hora nem lugar nas casas para receber pessoas, seja para visitas sociais, seja de negócios, pelo fato de as atividades de ofício serem desenvolvidas no âmbito das residências. Além disso, havia o risco de as crianças serem mimadas por seus pais e bajuladas pelos criados, que ainda poderiam mostrar-lhes a promiscuidade. Por fim, ainda nesse contexto, há o entendimento de que é preferível enviar seus filhos a uma classe do que permitir que permaneçam em uma cozinha.

Os colégios, segundo Ariès (2006), também possuíam inconvenientes: as classes continham mais de cem alunos. Além da imprópria superpopulação de estudantes, havia a mistura de idades, o que fazia com que crianças pequenas logo perdessem a inocência, a simplicidade e a modéstia que as tornavam amáveis aos olhos da sociedade da época.

Juntamente com o ensino formal, as crianças aprendiam regras de civilidade que, conforme coloca o referido autor, seriam sinônimo do que hoje se entende por regras sociais: não colocar os cotovelos em cima da mesa ou não espirrar sobre os alimentos são exemplos. Essas regras, muitas vezes, eram transmitidas através de livros que relatavam tudo o que as pessoas precisavam saber para viver em sociedade, desde o acordar até à hora de ir dormir.

Proteger, educar, manter as crianças sob o recato e ensinar a respeitar os outros foram atitudes que surgiram somente no século XVII e, conforme Ariès (2006), a alegação para essa mudança era a de que as crianças ainda não estavam prontas para enfrentar o mundo dos adultos, precisando passar essa época de aprendizado para poderem unir-se a eles. Ariès (2006) declara que isso gerou uma mudança na família, responsável então por transmitir a moral. Houve também a criação do sentimento de afeição pelos filhos e investimentos na preparação dos jovens para a vida. Passou-se do extremo da indiferença para a obsessão em relação às crianças.

Ainda conforme o referido autor, foi durante o século XVII que as famílias mais abastadas iniciaram a designar o período da infância tal como se concebe atualmente. Nas famílias menos favorecidas, ainda foi necessário algum tempo para que os pequenos granjeassem seu próprio espaço no contexto da vida familiar.

As crianças mais abastadas receberam um tipo diferente de vestimenta, mais adequada à sua idade e que as distinguiu dos adultos. Naquele século, as roupas que as crianças usavam passaram a denotar sua idade e tornavam visíveis as etapas de seu crescimento, crescimento esse que transformava as crianças em homens. De uma mudança despercebida, essa passa a ser notada, tornando-se necessários, na análise de Ariès (2006), ritos que precisavam ser respeitados. Além disso, o autor coloca que havia uma relação entre o traje vestido pela criança e aquilo que ele representava – chapéu de homem ao invés de touca de menino. Já as meninas eram vestidas como as mulheres, com seus longos vestidos, exceto por dois laços de fitas, um atrás de cada ombro.

Há, com o desenvolvimento do sentimento de família, segundo Ariès (2006), o início da compreensão de que os filhos têm o mesmo valor no contexto familiar. Durante os séculos XV a XVII, o primogênito ou o filho preferido pelos pais era o beneficiado pelas heranças da família, sendo esta a base familiar do período. A partir da segunda metade do século XVII, essa prática começou a ser contestada pelos educadores, pois ela prejudicava a equidade e até o desenvolvimento da sociedade, dado que as riquezas ficavam restritas a apenas algumas pessoas.

[...] esse respeito pela igualdade entre os filhos de uma família é uma prova de um movimento gradual da família-casa em direção à família sentimental moderna. Tendia-se agora a atribuir à afeição dos pais e dos filhos, sem dúvida tão antiga quanto o próprio mundo, um valor novo: passou-se a basear na afeição toda a realidade familiar (ARIÈS, 2006, p. 162).

Para completar sua obra, Ariès (2006) contextualiza a família moderna, afirmando que a família do século XVII, por mais que tivesse conquistado novas formas de se relacionar, ainda estava muito ligada às trocas sociais. Segundo o referido autor, a vida familiar moderna é mantida a distância da sociedade, confinada a um espaço limitado, em que a vida privada torna-se mais extensa, ou seja, dedica-se mais tempo à vida em família do que ao lado de indivíduos sem qualquer vínculo familiar, como amigos ou colegas. A casa é o espaço de proteção, não mais o espaço de sociabilidade de outras épocas, e passa a ser organizada para que a privacidade de seus ocupantes seja preservada.

No século XVIII, para Ariès (2006), a família representava uma sociedade em que seus membros gostavam de estar. “Toda a evolução de nossos costumes contemporâneos torna-se incompreensível se desprezarmos esse prodigioso crescimento do sentimento da família. Não foi o individualismo que triunfou, foi a família” (ARIÈS, 2006, p. 191).

O referido autor advoga que a família moderna opunha ao mundo social o grupo de pais e filhos. Sua preocupação era com a criação e o desenvolvimento de seus filhos, estando o cuidado com as crianças em primeiro lugar e, ao mesmo tempo em que essa configuração da

vida familiar estendia-se, a sociedade retraía-se. Para Ariès (2006), a família moderna substituiu as antigas relações sociais, permitindo que o homem se livrasse da total solidão.

A família moderna retirou da vida comum não apenas as crianças, mas uma grande parte do tempo e da preocupação dos adultos. Ela correspondeu a uma necessidade de intimidade, e também de identidade: os membros da família se unem pelo sentimento, o costume e o gênero de vida (ARIÈS, 2006, p. 195).

O que Ariès (2006) desenvolve em sua obra é que a compreensão da existência da infância está intimamente ligada à compreensão da família: a família como é concebida atualmente desenvolve-se a partir do momento em que a sociedade entende que é necessário cuidar das crianças para que elas cresçam física e psicologicamente saudáveis. Ariès (2006) demonstra que, no momento em que aconteceram transformações nas relações familiares internas, houve a transformação do sentimento de família e mostra que foi através do desenvolvimento do afeto pelas crianças que se deu o início do sentimento de família tal como é entendido nos dias atuais.

O próximo subitem terá a preocupação de trazer o cenário das pesquisas Antropológicas acerca da vida familiar moderna. Mais uma vez, optou-se por essa disciplina, pois ela apresenta uma visão geral de como se apresenta a vida familiar contemporânea.

### 3.3 A VIDA FAMILIAR MODERNA E CONTEMPORÂNEA

Ariès (2006) faz um breve esboço da forma como se configura a vida familiar na modernidade, o que é válido para a presente pesquisa, porém, seus achados não contemplam as diversas nuances do tema na contemporaneidade. Por isso, buscou-se em Fonseca (1999; 2002; 2004), que traz a teoria de Lévi-Strauss (1980; 1982; 1983) para os tempos atuais, conceituando-a neste momento histórico e ligando-a a alguns achados de Ariès (2006), a profundidade necessária para levar a cabo uma compreensão ampliada das noções de família e vida familiar.

A partir de suas pesquisas, Fonseca (1999; 2002; 2004) reafirma que a família nuclear – aquela que se entende por pai, mãe e os filhos do casal – existe desde tempos imemoriais, como visto a partir da leitura de Lévi-Strauss (1980; 1982; 1983). Fonseca (2002) divide sua compreensão da noção de vida familiar em duas linhas de pesquisas, uma que foca o indivíduo como valor fundamental da sociedade moderna e que provocou a transformação no significado de família e a outra que resgata a dinâmica social das relações familiares e destaca



o papel das redes de parentesco. A referida autora considera que, entre essas duas linhas de pesquisas, pode-se encontrar conceitos aplicáveis a diversas configurações familiares sem que pré-conceitos engessem a realidade.

A princípio, as mudanças nas configurações familiares aconteceram apenas em alguns contextos específicos, tendo a real transformação dado-se após a Segunda Guerra Mundial, através das obras de Talcott Parsons. Essa análise, bastante focada no modelo de vida americano, levou as gerações seguintes a acreditar que aquele era o modelo de família natural e também a única forma sadia de organização familiar. Esse modelo também serviu para embasar julgamentos morais sobre aqueles que desviavam do que era ditado. Três décadas depois, os pesquisadores começaram a se livrar dessas amarras, processo que iniciou ainda no pós-guerra, na rejeição de tudo o que era de cunho fascista, inclusive da família tradicional (FONSECA, 1999; 2002).

A pesquisa antropológica mostrou, principalmente a partir das últimas décadas do século XX, que, na modernidade, existiam diversas dinâmicas familiares, além daquela conjugal. Essas dinâmicas, diferentes do modelo dito moderno, eram encontradas em sociedades exóticas ou subdesenvolvidas como a África e também em países da Europa e nos Estados Unidos, considerados modernos. Tais achados, conforme a constatação de Fonseca (2002), mostram que a ideia de que todas as sociedades evoluiriam para o modelo conjugal e nuclear de configuração familiar não é procedente.

Hoje, segundo a referida autora, não existe padrão universal de configuração familiar, sendo a falta de padrão um traço que caracteriza a vida familiar pós-moderna. Suas características são impossíveis de serem descritas em termos coerentes, porém, apesar disso, as relações familiares ocupam um importante lugar na formação dos indivíduos. Enquanto função simbólica, é ela que fornece os valores que formarão a identidade de cada um e darão sentido a suas vidas, além de organizar o seu cotidiano, apesar de ter sido desincumbida de algumas de suas funções tradicionais, devido à influência do Estado de Bem-Estar Social.

Mesmo sendo caracterizadas pela falta de padrões, as famílias contemporâneas possuem algumas semelhanças em seus modos de operar e/ou em seus modos de relacionamento, conforme afirma Fonseca (1999), e podem ser elencadas como:

- 1) prolongamento da expectativa de vida. Com isso, pais e filhos convivem muito mais tempo, inclusive, dividindo o mesmo espaço;
- 2) transformações na organização prática, política e afetiva das famílias;
- 3) transformações na dinâmica da família moderna;
- 4) novas formas de família – casamentos e recasamentos.

Fonseca (2002) adverte que, diante da diversidade de formas familiares, alguns teóricos têm-se questionado acerca do sentido de se falar em família. Aquela imagem de família nuclear, composta do pai, da mãe e de seus filhos está cada vez mais distanciada da realidade observada, tanto em termos estatísticos, pois essa unidade já não se manifesta tal como há meio século, quanto em termos normativos, pois ela já não exerce mais a influência de antes.

Na busca por explicar o desenvolvimento das formas contemporâneas de relacionamento familiar, Fonseca (2002) afirma que, principalmente a partir da Revolução Industrial, a vida familiar passou a ser baseada no afeto. Antes, os filhos eram vistos como possível mão-de-obra para as famílias, segurança na velhice ou a maneira de perpetuar a linhagem; com a mudança nos valores da sociedade e, por via de consequência, mudanças na família, os filhos passaram a possuir valor afetivo.

Assim como os filhos passaram a ser encarados de forma diferente, o amor entre o casal também mudou de configuração e tornou-se o que se chama de amor romântico, baseado na escolha dos cônjuges por dividirem suas vidas. Passou-se a preservar menos a linhagem na escolha do parceiro e a valorizar a felicidade daqueles que se unem (FONSECA, 2002).

Na medida em que a modernidade derrubou algumas convenções, valorizando a auto-realização e a satisfação pessoal dos indivíduos, os matrimônios tornaram-se relações abertas à negociação. Ao mesmo tempo em que o casal se unia pelo afeto, na falta de amor e de satisfação para cada um deles, a separação era vista como a decisão mais lógica a ser tomada. Assim, a referida autora mostra que a família era vista como funcional, posto que dentro dela cada um de seus membros desenvolvia-se enquanto indivíduo.

A noção de escolha sofre algumas críticas, conforme afirmação de Fonseca (2002), pois essa ideia baseia-se em atitudes individualistas típicas da sociedade capitalista e individualista. Outras observações também são feitas em relação a essa noção, considerando o abandono da família nuclear não uma simples questão de escolha, mas, sim, uma necessidade da sociedade diante de fatores como a pobreza.

A referida autora advoga que, apesar das críticas, é inegável que a ênfase no afeto e na escolha que desenharam a vida familiar moderna reconfiguraram as concepções tradicionais da família conjugal. Para Fonseca (2002), esse raciocínio, baseado na ênfase da afeição, além de tornar o término das relações uma atitude lógica, também permite que sejam legitimadas formas familiares que anteriormente não eram aceitas, como a adoção de filhos, mesmo para aqueles casais que já tenham seus filhos biológicos ou para os casais homossexuais, que podem assumir sua orientação sexual e formar sua família.

A obra que contribui muito para contextualizar a família moderna, na opinião de Fonseca (2004), foi *A história social da infância e da família*, de Phillipe Ariès (2006), escrita originalmente em 1964. Para a referida autora, foi com os achados desse escritor que se compreendeu o caminho que as famílias seguiram desde sua forma mais ampla até sua intimidade, passando pelo reconhecimento e pela valorização da infância enquanto etapa distinta da vida adulta. Nesse caminho, as pessoas foram-se desligando da ampla rede de parentesco para se fecharem em suas redes nucleares de famílias. Ao mesmo tempo em que reconhece que a história deu-se em parte dessa forma, Fonseca (2004) afirma que esse processo pode ser visto nas classes mais altas da sociedade, pois, nas classes mais baixas, o processo seguiu uma linha um pouco diferente.

A referida autora afirma que era enorme a variedade de costumes na Europa pré-moderna. Esses costumes foram diminuindo após a Revolução Industrial, quando é possível identificar algumas tendências, como os casamentos precoces, o aumento das uniões consensuais, a alta taxa de filhos bastardos e a enorme circulação de crianças pelas diversas famílias. Há aqueles que valorizam essas tendências como forma de emancipação dos indivíduos das amarras da moralidade e aqueles que as consideram como o princípio do fim da moralidade familiar.

Os desvios dos padrões dominantes podem ser vistos como sintomas de inferioridade, desorganização social, atraso ou, na melhor das hipóteses, conforme Fonseca (2002), a forma que grupos populares encontraram para se adaptar à pobreza. A referida autora afirma que essa é uma visão simplista, que reduz tudo a uma questão econômica, pois, se a tendência das classes populares fosse vista dessa forma, poderia considerar-se que elas possuem estratégias de sobrevivência ao invés de possuírem sua própria cultura.

Essas práticas, então, podem ser consideradas como o surgimento de uma classe com sua própria organização social. Essa cultura, própria das classes mais populares que se aglomeram nas cidades, diferente de ser vista como ignorante ou irresponsável, pode ser considerada a herdeira de uma “cultura popular vigorosa” (FONSECA, 2004, p. 521), que, muitas vezes, opõe-se às normas e aos valores da cultura social dominante.

Para Fonseca (2004), o casamento em sua forma oficial era mal definido até a Contra-Reforma na Europa, ou seja, muitas vezes, não era possível distinguir esposos de concubinos, os casamentos duravam cerca de 15 anos (principalmente devido ao alto índice de mortes precoces), muitas mulheres ficavam grávidas antes mesmo do casamento, a coabitação fazia parte da vida do casal antes de estar oficialmente casado e a paternidade não era vista como é atualmente. A referida autora ainda afirma que foi bastante difícil implementar o modelo de

família nuclear burguês nas classes mais baixas da Europa. Para essas famílias, o modelo conjugal somente se consolidou no início do século XX, graças a algumas táticas persuasivas que fizeram essas famílias adaptarem-se ao modelo burguês, tais como salários dignos, escola de boa qualidade e melhoria das condições de vida das classes operárias.

Fonseca (2004) reforça o papel da criança na construção e difusão do modelo nuclear de família entre todos os estamentos da sociedade. Através da preocupação com sua formação futura, convenceram-se os pais a deixarem de lado as sociabilidades comuns à época, como a rua e a família extensa, e voltarem-se para dentro de suas casas.

A partir desse quadro, pode-se pensar que a família tenha entrado em crise, porém, isso é uma inverdade. Ao analisar a obra de Segalen e Zonabend<sup>10</sup>, Fonseca (2004) encontrou que, apesar da França contar hoje com mais de um quarto de nascimentos ilegítimos e a maioria dos casamentos terminarem em divórcio, a família não está em crise, pois, mesmo que a relação dos casais seja frágil, outros elementos da dinâmica das famílias são ressaltados, com ênfase nas redes sociais de apoio, tão apagadas em outras épocas, na sombra do casal.

Pensar na família em crise deve-se ao fato de que ela era vista unicamente em sua forma nuclear e conjugal. Assim, segundo Fonseca (2002), é muito fácil pensar que a baixa natalidade e o aumento dos divórcios signifiquem a crise ou o declínio das relações familiares. A referida autora coloca, então, que levar em conta o parentesco, que é o conjunto das pessoas ligadas por sangue, casamento ou por outros laços e que se reconhecem por seus direitos e deveres recíprocos, ao invés de se pensar na família enquanto núcleo formado pelo casal e seus filhos, descobre-se que a família não está em crise, pelo contrário, está ganhando nova vida.

Além disso, Fonseca (2002) afirma que os laços de parentesco e as redes de apoio têm-se tornado fortes atualmente. Seja pelo fato das condições financeiras de muitas famílias serem baixas, seja pela dificuldade de conciliar trabalho e vida familiar, o fato é que cada vez mais as pessoas têm-se apoiado em sua família, fazendo ressurgir através da rede familiar um novo tipo de clã, que abriga, sobretudo, os parentes consanguíneos e seus respectivos companheiros no momento.

Assim, a família torna-se o ponto convergente das relações entre as pessoas. Para fugir de sua condição de indivíduo anônimo e solitário, as pessoas cada vez mais têm procurado as relações familiares. Há que se verificar como estão os estudos sobre família no Brasil; para tanto, o próximo item busca trazer elementos sobre essa realidade.

---

<sup>10</sup> SEGALLEN, Martine; ZONABEND, Françoise. Familles em France. In: **Histoire de la famille**, v. 3. Paris: Armand Colin, 1986.

### 3.4 O CASO DO BRASIL

“O teor preciso das sensibilidades familiares ou da noção de infância é produzido por circunstâncias históricas específicas” (FONSECA, 1999, p. 13). Com essa citação em mente, pensou-se em construir um subitem sobre a vida familiar no Brasil. Não é possível construir um estudo fidedigno sem levar em conta o contexto da construção da pesquisa e, no caso das famílias, como será visto no decorrer deste texto, isso se torna ainda mais importante por todas as particularidades das famílias brasileiras. Apesar das formas familiares no país sofrerem influências de outros contextos ditos modernos, conforme visto na obra de Fonseca (1999; 2002; 2004), há características específicas nesse cenário histórico e cultural.

Para Fonseca (2002), o estudo da vida familiar tem mostrado que ela se revelou muito mais complicada do que se poderia imaginar, e isso faz com que seja difícil ao pesquisador e talvez a todos os interessados no assunto aceitar as teorias clássicas e simplistas que oferecem modelos frágeis. A referida autora afirma que mesmo o modelo de Freyre (2003) deixou de ser visto como o modelo de família brasileira tradicional. Freyre (2003) desenvolve sua obra pautado sobre a relação patriarcal no seio familiar, em que o senhor de engenho cuidava dos interesses de toda a sua família, de seus escravos, considerados de sua propriedade, e de outras pessoas sob sua custódia, o que se poderia comparar ao que Lévi-Strauss (1983) define como família doméstica:

A casa-grande, completada pela senzala, representa todo um sistema econômico, social, político: de produção (a monocultura latifundiária); de trabalho (a escravidão); de transporte (o carro de boi, o bangüê, a rede, o cavalo); de religião (o catolicismo de família, com capelão subordinado *ao pater familias*, culto dos mortos etc.); de vida sexual e de família (o patriarcalismo polígamo); de higiene do corpo e da casa (o "tigre", a touceira de bananeira, o banho de rio, o banho de gamela, o banho de assento, o lava-pés); de política (o compadrismo). Foi ainda fortaleza, banco, cemitério, hospedaria, escola, santa casa de misericórdia amparando os velhos e as viúvas, recolhendo órfãos (FREYRE, 2003, p. 36, grifos no original).

Fonseca (2002) afirma que, atualmente, sabe-se que, mesmo na época colonial, a sociedade não se reduzia a apenas duas camadas sociais e que as configurações da vida familiar eram diferentes conforme as diferentes regiões e épocas históricas de cada uma. Cabe lembrar que a obra de Freyre (2003) está contextualizada no nordeste do país, em uma economia açucareira, que diverge de outras formas de economia do resto do Brasil à época.

Para Fonseca (2002), uma das características principais da vida familiar no Brasil é sua ênfase nos laços de sangue. A família conjugal, como em outros contextos, tem grande

valor, mas a família consanguínea concorre com o modelo conjugal e perpassa as diferentes configurações familiares.

Ao falar sobre a situação das mulheres, mães e pobres no Brasil, Fonseca (2004) apresenta um quadro bastante amplo da situação familiar no país. Baseada em uma pesquisa realizada em processos judiciais ocorridos entre 1900 e 1920, a referida autora encontra características da dinâmica familiar do início do século XX.

Diferente do que se pode imaginar, a vida familiar no início do século XX não difere muito daquela observada atualmente. A mulher já trabalhava fora para sustentar seus filhos e, muitas vezes, também sustentava o companheiro, que, em alguns casos, já não era mais o primeiro com quem se uniu. Essas mulheres não eram consideradas batalhadoras e bem-sucedidas por conseguirem conciliar a vida familiar com a vida de trabalho – cabe ressaltar que Fonseca (2004) não cita vida profissional e, no decurso da leitura de sua obra, percebe-se que a mulher não tinha profissão, ela trabalhava para sobreviver –, pelo contrário, sofriam preconceitos, assédio e, muitas vezes, humilhações. A mulher que trabalhava fora de seu lar era considerada má mãe e esposa, por não cuidar direito de seus filhos e de sua casa. Isso se deve ao fato de que o modelo feminino da época era aquele da mulher mãe, esposa, dedicada ao lar, ao marido e aos filhos, típico da burguesia brasileira.

Fonseca (2004) afirma que os cientistas sociais confiaram durante muito tempo no modelo de vida conjugal como sinônimo de normalidade. Essa crença serviu apenas para reforçar o estigma das famílias pobres, vistas como desorganizadas por não se configurarem na forma dita tradicional ou normal e contribuiu para o atraso na visão dos pesquisadores de que a vida familiar no Brasil é composta de diferentes arranjos e dinâmicas.

A época pesquisada por Fonseca (2004) era caracterizada por uma grande insegurança nos empregos e forte mobilidade geográfica dos homens, devido à busca de melhores condições de trabalho. Conforme o relato da autora, o que aparece nos processos judiciais é que a única ocupação que parecia fornecer certa estabilidade aos seus funcionários era a de militar; as demais não davam estabilidade alguma. Essa mobilidade fazia com que os homens deixassem suas famílias e fossem trabalhar a muitos quilômetros de distância, ficando, muitas vezes, durante anos sem mandar notícias. As mulheres, então, permaneciam, frequentemente, em estado de abandono, precisando dar conta sozinhas de sua casa e de seus filhos. Elas tinham que trabalhar fora de suas casas e, mesmo aquelas cujos maridos estavam próximos, necessitavam incrementar a renda da família, miserável e insegura, ou ainda, como já referido, sustentarem sozinhas seus maridos e filhos.

Quanto ao casamento legal, Fonseca (2004) afirma que ele era dispensado pelos casais do início do século, e os divórcios legais eram raros. A referida autora afirma que, ao observar esses processos, percebeu que havia certa dificuldade dos indivíduos da época em ajustarem-se ao controle legal. Era muito comum que os casais se unissem sem que fosse em casamento oficial, os filhos nem sempre eram registrados e as separações aconteciam sem divórcio. Os espaços onde a norma oficial se realizava eram poucos e, diferente do que pensavam alguns historiadores, a concubinação e a mulher chefe de família não se restringiam aos grupos de escravos e de seus descendentes. O matrimônio acontecia em um círculo limitado, enquanto a concubinação era muito mais comum.

Através de sua pesquisa, Fonseca (2004) apresenta dados que mostram que, provavelmente, a maioria da população iniciava suas experiências sexuais antes do casamento e a mulher que se separava sofria tanta discriminação, a ponto da referida autora perguntar-se: por que essas mulheres não procuravam manter-se independentes após separarem-se de seus maridos? A própria autora encontra a resposta afirmando que o clima à época era tão inseguro que as mulheres precisavam de um marido para impor respeito sobre si mesmas e sobre sua família, ou seja, elas precisavam de um homem que as protegesse: “Se a nossa hipótese é correta, a presença de um homem, de preferência forte e valente, era visto como quase indispensável tanto para espantar malfeitores quanto [...] para atestar a integridade moral das mulheres” (FONSECA, 2004, p. 525).

Assim, a referida autora constata que as mulheres recasavam muito mais por segurança física e financeira do que por outros motivos. A mulher sozinha sofria demais, pois não conseguia, muitas vezes, reerguer-se financeiramente e era mal vista pelo resto da sociedade.

Fonseca (2004) afirma que o recasamento como representante da tentativa de manter uma família conjugal caiu por terra, porque na época, para um homem, criar os filhos de outro era um acinte, fazendo com que os filhos do primeiro casamento da mulher, na maioria das vezes, tivessem que ir morar com outros parentes, longe daquele casal, inclusive, para que fossem evitados maus tratos contra eles, por parte das madrastas e padrastos. Essa situação era bastante corriqueira quando o cônjuge enviuvava. Era muito comum, em situações de crise, as crianças serem entregues a outras pessoas, mesmo que estas não fossem seus parentes.

O novo casamento feminino não era reconhecido legalmente, sendo a mulher recasada considerada amancebada com seu companheiro, não sua esposa. Segundo o relato de Fonseca (2004), havia uma moralidade envolvendo a sociedade da época que mascarava a realidade, isto é, as mulheres tinham suas vidas, seus maridos, seus recasamentos, e tudo acontecia aos

olhos de todos; porém, na hora de ir à justiça, essas mulheres que se casaram novamente eram consideradas muitas vezes prostitutas.

A casa era uma unidade aberta, ou seja, havia muitas casas num mesmo terreno e as pessoas circulavam por esses espaços. Cada casal tinha sua residência, e, principalmente, as crianças passavam seus dias a circular de um lado a outro do terreno, ultrapassando os limites entre as famílias. A escola não exercia influência suficiente para estabilizar as trajetórias infantis, então, não havia como mantê-las em uma única casa.

Era muito comum as crianças ficarem com outros parentes que não os pais. Essa circulação de crianças de uma casa a outra não era considerada estranha, pelo contrário, tratava-se de prática comum aos grupos populares e estava ligada à importância da família extensa e à necessidade de ampla rede de apoio para o cuidado dos pequenos. A mulher era responsável pelo cuidado das crianças, mas ela poderia ser a avó, a criadeira, a mãe de criação e, claro, a própria mãe, que, muitas vezes, não dava conta sozinha de cuidar de seus filhos.

As decisões acerca do destino das crianças não eram feitas somente por seus pais, isto é, o casal. Os achados de Fonseca (2004) mostram que todos podiam participar dessas decisões, e os cuidados com os pequenos também não ficavam a cargo somente dos pais, podendo responsabilizar-se por eles tios, avós ou mesmo padrinhos. Os outros membros da família acreditavam ter direitos sobre as crianças e os jovens, mesmo tendo o casal o direito de *pátrio poder*; além disso, esse direito era dado antes ao pai e depois à mãe. Tal configuração de crianças distribuídas entre os diversos parentes do casal garantia a sobrevivência delas, diante da precariedade da família conjugal na história dos grupos populares no Brasil.

O laço conjugal era bastante fraco; em contrapartida, a rede consanguínea era muito forte. Além do cuidado com os filhos, alguns irmãos moravam juntos, principalmente, quando a irmã ficava viúva ou mulheres sozinhas pediam auxílio a seus irmãos homens para trazer de volta para casa um filho sumido.

O laço consanguíneo era bastante forte, tanto que, segundo Fonseca (2004), mesmo depois de muito tempo sem coabitar, havia o sentimento de família dos pais para com seus filhos. A afeição entre pais e filhos não estava ligada à convivência pessoal e íntima, mas, sim, ligada ao zelo pelo bem-estar de seus filhos; portanto, os filhos podiam morar longe, desde que bem cuidados, que o laço estava garantido. Os pais costumavam buscar seus filhos depois de anos de abandono e conseguiam readquirir sua guarda, e os filhos também buscavam seus pais ou outro parente próximo, por não concordarem com as normas daqueles que cuidavam deles.



Para a mulher, era essencial ter filhos, pois assim ela conseguia consolidar sua rede de apoio. Essas crianças, amparadas por avós, criadeiras ou outras mulheres, eram aquelas que, na velhice de seus pais, tomariam cuidado deles. Fonseca (2004) lembra que isso também era importante, pois os idosos precisavam dos mais jovens para seu cuidado e sustento pelo fato de não haver previdência à época.

As redes de parentelas sempre foram importantes, mas, segundo Fonseca (2004), somente na atualidade os pesquisadores têm dado a elas sua real importância. Isso se deve ao fato de que, antes, as análises da vida familiar no Brasil estavam pautadas no modelo de vida familiar nuclear, considerada consequência da modernidade e industrialização. Para a referida autora, tudo o que acontecia fora desse contexto era desconhecido e, por conseguinte, era negado.

Vê-se, assim, que Fonseca (2004) traz um quadro de vida familiar brasileira bem diferente daquele comumente apresentado. O modelo de família patriarcal existia, porém, ele era encontrado entre os membros da burguesia, em que as mulheres cuidavam dos seus lares e seus maridos proviam o sustento da família; as crianças iam à escola e tinham suas vidas regradas. Os casamentos oficiais nessa classe social eram mais comuns, mesmo porque, conforme a referida autora, esses casais podiam arcar com os custos desse tipo de cerimônia.

Fonseca (2004) afirma que muita coisa aconteceu desde o início do século XX até os dias de hoje. A sociedade mudou, há mais condições de saneamento nas cidades, um pouco mais de estabilidade, entre outras melhorias. No entanto, a miséria ainda é grande e demonstra que a situação do final dos anos 1990 e início dos anos 2000 não diferiu muito daquela do contexto de sua pesquisa.

Lendo os arquivos de 1920 e a partir da minha experiência etnográfica na década de 90, encontrei diversos pontos de convergência entre práticas familiares de ontem e hoje. A frequência de uniões consensuais; a *circulação* de crianças; valores que colocam laços consanguíneos como iguais ou acima dos laços conjugais; noções particulares de pureza feminina, amor materno, infância, enfim. Vemos que há mais do que pressões econômicas levando a mulher a procurar um companheiro, e que o recasamento não conduz necessariamente à preservação do núcleo mãe-filhos. Trata-se de pistas não para análises explicativas que reduzem as práticas sociais a uma série de causas e consequências, mas, sim, para a compreensão de significados específicos a um universo simbólico (FONSECA, 2004, p. 544, grifos no original).

Para Fonseca (1999), ao falar sobre famílias brasileiras, é preciso que se considere sua posição nas diferentes classes sociais, pois a referida autora encontrou diferenças entre a vida familiar nas diferentes classes sociais. Ela afirma que, no Brasil, pode-se encontrar, principalmente, três formas familiares modernas, quais sejam: a família conjugal, com seus valores próprios, encontrada nas camadas médias da população; as camadas mais altas reconfiguram a família conjugal e privilegiam a solidariedade da linhagem e as grandes

corporações de família; e as classes populares dão ênfase à unidade doméstica e aos seus parentes, sua rede de ajuda mútua.

Fonseca (1999) afirma que reconhecer essas diferenças demonstra que, em sociedades complexas, muitas formas familiares podem coexistir. Cada uma dessas formas possui sua própria lógica, e as diferentes visões de mundo e sensibilidades familiares são resultados de diferentes condições sociais. Ela relembra que, num país onde as condições de vida diferem de modo pontual, é importante lembrar que aquilo que faz sentido em um contexto não necessariamente fará em outro.

As pesquisas no Brasil, segundo Fonseca (2004), têm demonstrado que as famílias configuram-se em dinâmicas particulares diferentes do modelo nuclear. Porém, elas são recentes e ainda não surtiram efeito enquanto estudos e novos métodos de pesquisa que se adaptem à realidade brasileira.

#### 4 A RELAÇÃO TRABALHO/FAMÍLIA NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO

Em sua dissertação de mestrado, Walber (2009) trata da relação existente entre o trabalho e a família de homens trabalhando em uma empresa do setor petrolífero no Estado do Rio Grande do Sul. A autora faz uma compilação dos principais artigos sobre o tema, discutindo os mais significativos achados dos autores e mostrando a estreita relação entre esses dois conceitos. A ideia deste capítulo é a de apresentar um dos poucos trabalhos que trazem a problemática trabalho-família ao campo da Administração. Mesmo que o conceito de trabalho não seja o enfoque da pesquisa construída, ele é, junto com os conceitos de cultura e família, uma construção social e pode ser considerado importante para lançar outra luz sobre a problemática do presente trabalho.

Será resumida aqui a discussão teórica que a referida autora fez acerca da relação existente entre trabalho-família, não sendo contempladas outras discussões da pesquisa, ou mesmo as conclusões a que ela chegou, por não serem relevantes aos objetivos deste estudo. Além disso, não se procedeu à leitura dos artigos citados pela referida autora, sendo todos referenciados em notas de rodapé.

Walber (2009), ainda na introdução de sua dissertação, coloca que os espaços entre o trabalho e a vida pessoal estão cada vez mais transitáveis. Isso quer dizer que não há uma delimitação clara entre um e outro, sendo ela cada vez mais desafiadora.

O trabalho, como entendido hoje, é uma criação do mundo moderno. A referida autora faz um breve apanhado do entendimento do conceito para algumas sociedades, iniciando com os gregos, para quem o trabalho era degradante, pois roubava o tempo das atividades de cultivo da mente e, ainda, trabalhar era para aqueles que necessitavam, como as mulheres e os escravos. A autora segue afirmando que, na Bíblia, o trabalho pode significar a comunhão com Deus ou o castigo por seus pecados, dependendo do contexto. Já para os renascentistas, o trabalho valia por si mesmo, e criar algo era sua significação.

Numa contextualização do desenvolvimento do conceito de trabalho, Walber (2009) afirma que, na fase pré Revolução Industrial, o trabalho envolvia esforço individual ligado à sobrevivência. Aqui já pode ser percebida a ideia de trabalho como produção de riqueza e elo entre o indivíduo e a sociedade.

É com a Revolução Industrial que o trabalho passa a assumir um valor moral, observando-se, nesse momento, que ele era considerado como fator de desenvolvimento dos

indivíduos. Citando Nardi<sup>11</sup>, ela coloca que, assim, definiu-se um código moral que indicava a forma como os trabalhadores deveriam conduzir suas vidas.

Essa moral ligada ao trabalho estabelece-se em um momento em que havia necessidade de engajamento dos indivíduos na produção das fábricas. “Incutir a ideia do trabalho como algo mais do que uma atividade de subsistência e associá-lo à lógica de produção em massa era, nesse momento, necessário para a manutenção do progresso econômico” (WALBER, 2009, p. 17). Assim, o homem torna-se o centralizador dos aspectos bio-psico-sociais da sociedade industrial, e o trabalho passa a ser o centro da vida dos indivíduos, relegando a segundo plano a religião e ligando sua identidade pessoal à sua identidade profissional.

Entre os anos de 1960 e 1990, ter uma profissão era a forma de estabilizar-se social e financeiramente, além de permitir o planejamento do futuro. Nos anos 1990, com a reestruturação da indústria, o trabalho foi repensado: houve a queda de postos de trabalho, terceirizações, diminuição de cargos intermediários. Os lugares e os modos de trabalhar também foram modificados. Além disso, o trabalho deixou de ser somente uma forma de subsistência e passou a representar a forma de se acessar e acumular bens materiais. Assim, ele passou a ser o centro da vida do homem e o responsável pela satisfação pessoal dos indivíduos.

Agora, vive-se a sociedade de consumo, em que o conteúdo ético do trabalho cede lugar ao conteúdo estético, isto é, trabalhar é aparecer, conforme coloca a autora, baseada em Bendassolli<sup>12</sup>. Ele não vale mais pelo capital que gera, mas pela possibilidade que dá a quem o realiza de ser visto pela sociedade.

O trabalho, atualmente, está diretamente ligado à sociedade de consumo. Tudo acontece de modo muito rápido, e os indivíduos são diuturnamente solicitados a consumir. Vive-se o que Bauman<sup>13</sup> denomina a modernidade líquida na qual são consumidos produtos, seres e subjetividades. Com isso, requer-se cada vez mais o trabalho imaterial, que mobiliza os atributos mais subjetivos do indivíduo; mobiliza, como coloca Walber (2009, p. 21), sua alma. Nas palavras da autora:

O trabalho hoje, conforme Gorz<sup>14</sup> deixa de ser “mensurável em unidades de tempo”: o componente comportamental e a motivação passam a ser geradores de valor. No momento atual, estes atributos passam a ser extremamente valorizados e exigidos, e se estabelecem como indispensáveis na produção. E esta realidade indica um novo momento nas relações sociais e econômicas.

<sup>11</sup> NARDI, Henrique C. **Ética, trabalho e subjetividade**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

<sup>12</sup> BENDASSOLLI, Pedro F. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Aparecida: Idéias e Letras, 2007.

<sup>13</sup> BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

<sup>14</sup> GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

Assim, o trabalhador precisa entregar-se ao seu trabalho de maneira completa, ou seja, não mais com um contrato formal de trabalho, mas com um contrato psicológico. Ele tem sua subjetividade mobilizada, e a gestão moderna torna-se a gestão dos afetos. A emoção dos trabalhadores é cooptada pelas empresas.

A sociedade de consumo é pautada por uma boa dose de individualismo. É ele que irá levar ao sucesso, tornando as relações cada vez mais superficiais. A autora cita uma frase de Enriquez<sup>15</sup> que resume a posição afetiva do homem nessa sociedade de consumo: “O homem, cada vez mais, tem a solidão como companheira”. Ele conta como nunca com sua própria companhia.

Após essa análise do desenvolvimento do conceito de trabalho, Walber (2009) passa a ligá-lo ao conceito de família. Ela inicia afirmando que, atualmente, os indivíduos precisam conciliar seu tempo entre o trabalho e a família, além de outras atividades, como lazer e educação e outras, consideradas básicas a todos, como alimentação e sono.

Com isso, priorizar tempo e delimitar espaços não é tarefa fácil. Trabalho e família tornam-se esferas interdependentes na vida humana e, de alguma maneira, vasos comunicantes, tendo suas fronteiras cada vez mais indefinidas.

Os estudos envolvendo as relações entre trabalho e família têm aumentado nas duas últimas décadas, seguindo uma linha de evolução em suas abordagens. No início, a ênfase era dada aos conflitos, passando para a busca do equilíbrio e agora se encontra no estágio de integração entre os domínios família e trabalho. Porém, a autora coloca que ainda há ênfase das pesquisas que abordam o conflito entre o trabalho e a família, apesar de identificar uma linha teórica sugerindo a interação entre as duas instâncias da vida do trabalhador. O conflito é caracterizado como a situação em que as demandas de um e de outro são incompatíveis e exigem do indivíduo recursos pessoais que ele não possui.

Madsen e Hammond<sup>16</sup> propõem uma complexificação dos estudos sobre a temática trabalho-família, colocando que eles devem passar de simples explanação dos conflitos para o foco mais amplo, situando-os ao longo do tempo. Esses trabalhos devem descrever as interações entre o âmbito familiar e profissional; precisam considerar causalidades múltiplas; analisar trabalho e família como um conjunto, não como unidades separadas e passar da análise estática para uma visão morfogênica, pois se está analisando algo que muda constantemente.

---

<sup>15</sup> ENRIQUEZ, Eugène. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 5, n. 1, Jun. 2006.

<sup>16</sup> MADSEN, Susan R.; HAMMOND, Scott C. The complexification of work-family conflict theory: a critical analysis. **Tamara Journal**, v. 4, n. 42, 2005, p. 151-179.

Walber (2009) segue afirmando que alguns autores defendem a ideia de trabalhar com o conceito de interações nas pesquisas sobre a relação trabalho e família, em vez de utilizar o termo conflitos, para evitar que se utilizem relações de causa e efeito. Walber (2009) cita o artigo de Hill et. al.<sup>17</sup> como um exemplo dessa tentativa: a pesquisa desses autores solicitou que os sujeitos identificassem aspectos positivos de sua família que influenciavam seu trabalho e vice-versa. O que se encontrou nos relatos foi que a família influencia positivamente o trabalho em termos de equilíbrio psicológico, formação educacional e relacionamentos e o trabalho influencia a família nas aprendizagens e no senso de realização pessoal.

É preciso que os pesquisadores desliguem-se dos preconceitos, pois nem todos os indivíduos viverão conflitos em determinados pontos de suas vidas em certas épocas. A autora defende que, talvez, nem suprimindo as necessidades de equilíbrio entre trabalho e família, algumas pessoas sentir-se-ão satisfeitas.

Há que se levantar, ainda, que Walber encontrou em seus estudos uma linha que defende a busca de equilíbrio entre trabalho e família como solução para os conflitos do indivíduo e ganhos em qualidade de vida. Greenhaus<sup>18</sup> et. al. e Lyness e Judiesch<sup>19</sup> são alguns de seus autores. Para eles, só há plenitude se esses dois aspectos da vida humana forem supridos adequadamente, com a mesma intensidade e dedicação, como se trabalho e família fossem os dois lados da balança da vida.

A autora finaliza sua argumentação teórica dizendo que trabalho e família não precisam compor um jogo de soma zero. Deve-se pensar em interações entre as duas esferas, em que as duas vençam. Para isso, utiliza as reflexões de Halpern e Murphy<sup>20</sup>, que apoiam estudos demonstrando que mulheres que trabalham fora são mais saudáveis e que os homens realmente estão estressados e cansados, independentemente de trabalharem em casa ou fora dela. Por fim, Walber (2009, p. 33) coloca que “a visão e a conclusão não devem ser unilaterais. [...]. Olhar trabalho e família não como concorrentes, mas como a possibilidade de serem complementares, proporciona uma visão mais ampla”.

---

<sup>17</sup> HILL, Jeffrey E. et. al. Work family facilitation: expanding theoretical understanding through qualitative exploration. **Advances in developing human resources**. v. 9, 2007, p. 507-526.

<sup>18</sup> GREENHAUS, Jeffrey H.; COLLINS, Karen M.; SHAW, Jason D. The relations between work-family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior**. n. 63, p.510-531, 2003.

<sup>19</sup> LYNESS, Karen S.; JUDIESCH, Michael K. Can a manager have a life and a career? **Journal of Applied Psychology**. v. 93, n. 4. p. 789-805. 2008.

<sup>20</sup> HALPERN, Diane F.; MURPHY, Susan E. From balance to interaction: why the metaphor is important. In: HALPERN, Diane F.; MURPHY, Susan E. (orgs.). **From work-family balance to work-family interaction**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc. Publishers, 2005.

## 5 A POLÍCIA REVELADA POR DIFERENTES PESQUISADORES

“*Servir e proteger*”.

Lema da Polícia Civil.

Muitos trabalhos relacionados à polícia (BITTNER, 2003; GRIZA, 1999; HAGEN, 2006; MONJARDET, 2003) fazem alguma referência aos postulados de Weber (1944) acerca do monopólio da violência legítima pelo Estado. Para Weber (1944, p. 43-44, tradução da autora, grifos no original), “por *estado* deve-se entender uma instituição política de atividade continuada, quando e na medida em que seu quadro administrativo mantenha com êxito a pretensão ao *monopólio legítimo* da coação física para manter a ordem vigente”, e a polícia é a forma que o Estado encontrou para fazer uso desse monopólio. Monjardet (2003) resume essas ideias:

Essa reivindicação se sustenta de várias maneiras, ideológicas, jurídicas, mas antes de tudo pragmáticas: pela criação, manutenção e comando de uma força física suscetível, por sua superioridade, de impedir a qualquer outra pessoa o recurso à violência, ou de contê-lo nos quadros (nível, formas, objeto) que o próprio Estado autoriza. Essa *força pública* é mais comumente denominada polícia (MONJARDET, 2003, p. 13, grifos no original).

Bittner (2003) corrobora a ideia de Monjardet (2003) e advoga que o papel da polícia é o de enfrentar todas as situações humanas que possibilitem o uso da força para sua solução; além disso, os policiais sabem que são percebidos pelo resto da comunidade como os indivíduos que podem intimidar a sociedade. Bittner (2003) compreende esse poder como perpassando o acesso a recursos de coerção, incluindo a força física.

O uso legítimo da força, para Bittner (2003), compreende o acesso aos recursos de coerção, incluindo a força física, que pode ser usada mais ou menos, dependendo do tipo de tarefa a ser cumprida. Normalmente, segundo o referido autor, os policiais utilizam-se pouco ou nada de força em suas atividades de policiamento, porém, a possibilidade de dispor desse recurso mantém esses profissionais sempre alerta. Com isso, ser policial significa ser autorizado e exigido a usar de coerção quando isso se fizer necessário; essa necessidade é percebida e analisada pelo próprio policial conforme o momento.

Quando um cidadão chama a polícia, segundo Bittner (2003), ele espera que esses profissionais ajam como indivíduos que podem intimidar outros. As tarefas associadas a isso

resultam em três formas de executar o trabalho policial, que, normalmente, na prática, combinam-se, podendo variar nas proporções com que são utilizadas.

A primeira dessas práticas relaciona-se, segundo o referido autor, às técnicas empregadas pelos policiais para persuadir e assegurar a submissão daquele que infringe a lei; a segunda caracteriza-se pelo uso antecipado dos recursos de coerção, como as ameaças; e a terceira está ligada à proeza física do policial. Nenhum policial evita completamente qualquer uma dessas três práticas e, ao mesmo tempo, cada profissional lança mão de cada uma delas de um modo particular.

A existência da polícia pressupõe que existam crises para serem resolvidas e que devem ser enfrentadas no momento e lugar em que ocorrem, de modo coercitivo. Para esses profissionais, a possibilidade do uso da força faz parte de suas tarefas de trabalho, porém, sua habilidade em solucionar as crises está ligada à sua capacidade de evitar o uso da força, a não ser que isso seja totalmente inevitável.

O que acontece *não* é que os policiais sejam autorizados a utilizar a força porque devem lidar com criminosos sórdidos. Mas ao contrário, o dever de lidar com criminosos sórdidos recai sobre eles *porque* eles têm a autoridade mais geral de utilizar a força *quando necessário* para conseguir os objetivos desejados (BITTNER, 2003, p. 241, grifos no original).

Hagen (2006) complementa a ideia do autor afirmando que a polícia pode agir com força em qualquer situação e em relação a qualquer pessoa. Essa premissa, conforme Monjardet (2003), imprime homogeneidade a diversos procedimentos, desde levar uma autoridade ao aeroporto até a captura de um criminoso perigoso, e seria responsável pela ideia que boa parte dos indivíduos fazem da instituição policial.

Em Bittner (2003), pode-se encontrar que, quando o policial sente-se autorizado a efetuar a prisão de algum suspeito, ele tem o dever de superar a resistência deste e não pode recuar diante dos perigos ou ameaças que o suspeito possa representar. Com isso, o referido autor pretende afirmar que a autorização *para* e a obrigação *do* uso da força com base em crenças justificáveis é de monopólio da polícia, não sendo dever nem direito de nenhum outro funcionário ou área do governo (grifos da autora).

Bittner (2003) afirma que o uso legal da força por parte dos policiais está confinado à lei que os impede de cometer crimes de violência; nos demais casos, não há uma definição exata de quais momentos ou situações esse uso deve ou não ser feito. A orientação recebida por qualquer policial é a de que ele deve ser humano e ponderado, não desistindo do objetivo final de sua tarefa, mesmo que para isso precise utilizar-se de meios coercitivos.

A polícia é a detentora do direito institucional a repreender o crime (GRIZA, 1999) e o único aparato do Estado a ter o direito constitucional do uso legítimo da força. Uso esse que,



em momentos históricos anteriores, foi sinônimo de violência. A polícia foi o principal aparelho de repressão durante o regime militar no Brasil, conforme Griza (1999), e contribuiu ainda mais para criar e manter a imagem da polícia, para muitos, como uma instituição repressora e violenta, além de corrupta. Imagem essa que alguns servidores lutam para desfazer, mas que ainda permanece forte na mente de muitos cidadãos.

Porém, para Monjardet (2003), a polícia não detém o monopólio do uso da força. O referido autor coloca que, em determinados casos, qualquer um pode fazer uso da força legítima, e seu uso é somente mais uma das formas de ação da polícia: campanas, escutas, interrogatórios, todos esses, sim, são exclusivos dos policiais.

A polícia recorre muito menos à força em seu sentido estrito do que à força simbólica ou a representação da força. “Portanto, definiremos aqui a polícia como a instituição encarregada de possuir e mobilizar os recursos de força decisivos, com o objetivo de garantir ao poder o domínio (ou a regulação) do emprego da força nas relações sociais internas” (MONJARDET, 2003, p. 27).

A polícia é responsável por satisfazer os interesses e demandas coletivos. Para Monjardet (2003, p. 29), “aqui se oscila entre aquilo que é comum a toda polícia, seus meios de ação, e o que é próprio de cada polícia, aquilo em nome do que ou em vista do que estes mesmos meios de ação lhe são confiados, isto é, as finalidades que a sociedade lhe atribui”.

Monjardet (2003) afirma que todo o trabalho policial é desenvolvido sob três égides: a polícia é um instrumento de produção que se caracteriza pela divisão e especialização de determinadas tarefas, técnicas, procedimentos que representam sua dimensão organizacional. Ela é, também, uma instituição criada para promover e proteger os interesses coletivos; por essa razão, ela incorpora valores sociais e presume os controles sociais necessários para manter esses valores. Por fim, os policiais são um grupo profissional especializado, caracterizado por seus interesses e cultura próprios, princípios de identidade frente a outros grupos e critérios de identificação internos.

Reiner (2004) advoga que, para que o policiamento seja bem sucedido, é preciso que se minimize o uso da força, apesar desta ainda ser recurso específico e especializado da polícia, o papel que a distingue na ordem política. O direito ao uso legítimo da força, como visto, é mais um dos aspectos do trabalho policial. Hagen (2006) afirma que a atividade policial envolve duas disposições: a primeira, para o uso da força, em alguns casos até a força letal; a segunda, a disposição ao autocontrole, impedindo que sentimentos e valores atrapalhem os objetivos de suas ações.

O trabalho do policial, porém, não se resume ao uso legítimo da força; ele envolve outros aspectos tão importantes quanto esse que precisam ser esclarecidos para que se tenha uma visão mais ampla de todo o conjunto de atividades em que esse profissional está inserido. A compreensão de tais aspectos e a relação entre eles é que poderá levar à compreensão da cultura policial, essa rede intrincada de significados. A partir dessa intenção, as próximas páginas preocupar-se-ão em apresentar outras características que definem o trabalho do policial.

## 5.1 ASPECTOS DO TRABALHO POLICIAL

Este item, baseado na obra de Bittner (2003), pretende apresentar ao leitor algumas características do trabalho dos policiais. Aqui, retira-se o foco sobre o uso legítimo da força e busca-se aqueles aspectos que mais se aproximam dos contextos brasileiro e rio-grandense.

Segundo Lucas (2009), para o policial, o primeiro ato de policiamento de sua carreira deve ser o do autocontrole racional, afetivo e acional. Em outras palavras, ele quer dizer que o policial transcende sua profissão, já que todos podem ser policiais de si mesmos e de outros e que esses indivíduos que policiam a sociedade também são indivíduos de uma sociedade de indivíduos que possuem sentimentos, pensamentos e mobilidade.

Para Bittner (2003), a polícia, como conhecida atualmente, surgiu no século XIX, na Inglaterra. Foi o último aparelho do Estado a ser constituído e veio como forma de mudar a maneira arcaica como a sociedade era controlada. Durante esse período, percebeu-se que essas formas arcaicas de controle repressivo da população não deveriam mais ser utilizadas pelo Estado, demonstrando as transformações culturais e ideológicas por que passava aquela sociedade. O referido autor afirma que essa mudança pode ser mais bem compreendida como o surgimento da aspiração da sociedade ocidental pelo fim da violência e instauração da paz em sua vida diária.

Dois esforços são considerados importantes, segundo Bittner (2003), para que se entenda o papel da polícia na sociedade moderna: o primeiro deles é que se passou da compreensão de que os indivíduos necessitavam ser coagidos para que agissem conforme as regras do governo da época, para o entendimento de que as pessoas deveriam, voluntariamente, agir conforme as normas; o segundo deles é que a justiça deixou de condenar os criminosos sumariamente à morte, passando a desenvolver os processos judiciais

e buscando reabilitar os indivíduos ao convívio em sociedade. O uso da força (morte) foi substituído pelo uso da persuasão a mudanças no estilo de vida dos criminosos.

Souza e Minayo (2005) afirmam que as polícias no Brasil derivam das corporações surgidas na Europa no séc. XIX, construídas na ideia de segurança pública como um serviço do Estado para seus cidadãos, para garantir os direitos e determinar a autoridade. Além dessa ideia, as autoras colocam que as polícias também foram criadas para controlar uma sociedade escravocrata, tirando das mãos dos soberanos o monopólio da violência, mas efetivou a força repressora do Estado contra as camadas mais baixas da população.

Bittner (2003) afirma que muito do trabalho policial não está restrito àquilo que comumente é dedicado a ele, como a investigação e a apreensão de criminosos, por exemplo. Para o referido autor, num departamento de polícia, todo trabalho administrativo, de programação de computadores ou de manutenção das viaturas é feito por policiais. Essa alegação deve-se à crença de que eles realizam essas tarefas de modo mais eficiente e confiável utilizando-se do conhecimento e das atitudes adquiridas no policiamento.

A incumbência policial não é designada aos policiais enquanto membros individualizados de seus departamentos; pelo contrário, conforme a afirmação de Bittner (2003), é designada para a organização policial enquanto entidade corporativa, o que torna os cargos dos policiais derivados e determinados por esquemas internos de divisão do trabalho. O autor ainda afirma que esse tipo de divisão do trabalho é bastante comum a todas as estruturas corporativas, mas, na polícia, há uma diferença importante, pelo fato de, nessa organização, todo o pessoal possuir a mesma qualificação ao tomar posse em seus departamentos, salvo a formação anterior ao ingresso na polícia, fazendo com que a distribuição do trabalho seja bastante arbitrária.

Essa afirmativa quer dizer que todos os policiais iniciam suas carreiras com as mesmas perspectivas de serem designados para as diversas atividades dentro dos departamentos de polícia, e, segundo Bittner (2003), a maioria dos policiais permanece por toda sua carreira realizando a mesma atividade para a qual foi nomeado quando de seu ingresso na instituição. O autor coloca que os policiais dificilmente trocarão de departamento e serão sempre policiais; se quiserem ascender profissionalmente, será levado em maior conta o fato de se relacionarem bem com determinados superiores do que seu bom trabalho ou desenvolvimento em sua formação.

A solidariedade interna aos departamentos, para Bittner (2003), é fortalecida pela uniformidade de seu pessoal. Essa uniformidade, ainda, fortifica a dependência e a confiança mútuas, além de promover um sistema de camaradagem em que os mais velhos auxiliam uns

aos outros desde os aspectos mais simples, como o empréstimo de algum objeto, até grandes favores e até mesmo a cessão de cargos importantes.

O aspecto corporativista do trabalho policial é evidente, intencional, e suas bases estão na realidade do trabalho desses profissionais. Conforme Bittner (2003), o trabalho do policial é uma ocupação perigosa, e dispor do apoio e da lealdade de seus colegas não é algo que possa ser desprezado pelos policiais. Em determinadas circunstâncias, os profissionais simplesmente necessitam contar com o apoio dos colegas, não sendo possível a eles aguardar a cooperação dos agentes ou buscar entre eles alguém disposto a ajudar.

Para esses profissionais, quando um de seus parceiros está em perigo, a regra é cooperar, independentemente da legalidade da situação. Essa característica do trabalho policial é percebida e bem aceita pela quase totalidade desses profissionais, que alegam apreciar o fato de trabalhar em regime de “um por todos e todos por um” (BITTNER, 2003, p. 155).

O referido autor alerta, no entanto, que esse espírito de cooperação liga os membros da polícia, ao mesmo tempo em que os segrega da sociedade. Essa segregação pode acontecer também dentro dos departamentos, segundo o autor, ao se referir à existência de segredos que não são compartilhados entre colegas de departamento ou mesmo colegas que não sejam aqueles com quem o policial comumente trabalha, o que pode atrapalhar o serviço dos demais.

Bretas e Poncioni (1999), referindo-se ao trabalho mais específico da Polícia Civil no Brasil, afirmam que a lealdade policial é mais manifesta nas relações entre aqueles policiais que formam as equipes de trabalho ou de plantão e nas relações daqueles que ocupam os mesmos níveis hierárquicos dentro da instituição. Os referidos autores afirmam que, mesmo entre as diferentes equipes de plantão, existe maior lealdade entre aqueles policiais pertencentes à mesma equipe e segregação das demais, caracterizada pela falta de comunicação entre elas e até pela sonegação de informações entre uma e outra das equipes de uma mesma delegacia.

A sonegação de informações, para Bretas e Poncioni (1999), representa os diversos interesses que cada equipe possui e

pertencer a uma equipe e, sobretudo, ser reconhecido como seu membro é guardar lealdade ao grupo que forma aquela equipe e comprometer-se com uma dinâmica própria da equipe, que determina padrões e normas de conduta sobre alguns aspectos do trabalho policial que devem ser seguidos pelo membro participante da equipe para a sua plena incorporação (BRETAS e PONCIONI, 1999, p. 155).

Bittner (2003) ainda faz uma última e importante observação ao afirmar que é claro que alguns policiais possuem informações que não dividem com ninguém, nem mesmo com

seus colegas de equipe ou departamento. Isso torna a ideia de uma grande família cooperativa ingênua.

O trabalho policial, segundo Bittner (2003), é normalmente visto como tendo certos traços de caráter, o que caracteriza as formas de interação entre os policiais e os cidadãos. O autor reconhece que faltam evidências adequadas que confirmem esses traços, pois estão baseados em dados históricos e no senso comum, porém, eles representam uma forma realista do que se espera dos policiais e de como eles realmente comportam-se.

São três os principais traços colocados por Bittner (2003): o primeiro é que o trabalho do policial é uma ocupação corrompida. O referido autor afirma que desde os tempos medievais, os policiais (que à época não eram policiais como se conhece hoje, mas pessoas que tinham a incumbência de zelar pela ordem social e os interesses dos soberanos) são vistos de maneira ambígua, muitas vezes, como detentores de um poder especial para realizarem seu trabalho, outras como seres temidos e destemidos. O uso da força, o contato direto com a criminalidade e o poder de decidir sobre o andamento de determinados delitos forma essa imagem que ainda não foi desfeita, mesmo que a polícia já tenha mudado bastante sua forma de agir. Nas palavras do autor:

Em suma, a mancha que adere ao trabalho da polícia está relacionada ao fato de os policiais serem vistos como fogo para combater o fogo, porque, no curso natural de seus deveres, os policiais infligem ferimentos, mesmo merecidos, e sua própria existência atesta que as aspirações mais nobres da espécie humana não contêm os meios necessários para assegurar sua sobrevivência (BITTNER, 2003, p. 100).

Outra característica do trabalho policial é que ele não é apenas uma ocupação corrupta. Para Bittner (2003), o policial está sempre enfrentando algum interesse humano articulado ou passível de articulação, ou seja, ao fazer algo para alguém, ele está fazendo contra outra pessoa, ficando, assim, frequentemente, em posição moralmente ambígua. Muitas vezes, os policiais não têm tempo para decidir quem está certo ou quem está errado, eles precisam realizar seu trabalho, por isso, não se pode esperar que eles sempre ajam de forma justa.

Como as exigências de rapidez e daquilo que, com frequência e usando de eufemismo, é chamado de “ação agressiva” sejam difíceis de serem conciliadas com o desempenho livre de equívocos, o trabalho policial está, por sua própria natureza, geralmente condenado a ser injusto e ofensivo para alguém. Sob a dupla pressão de “ser correto” e de “fazer alguma coisa”, os policiais são inúmeras vezes colocados na posição de, mesmo antes de entrarem em ação, estarem comprometidos (BITTNER, 2003, p. 101).

A terceira e última característica colocada por Bittner (2003) é que os policiais realizam seu trabalho em certos locais, sendo muitos deles vistos, então, de modo preconceituoso pela sociedade. Os policiais são vistos mais frequentemente em pontos da cidade onde moram certos tipos de pessoas do que em outros, e isso gera um preconceito

público. São as camadas mais pobres e de minoria étnica e racial aquelas que recebem maior supervisão do policial, fazendo com que pareça que a polícia está mais preocupada com o que as pessoas são do que com o que as pessoas fazem. Os policiais seriam, então, responsáveis por essa divisão social, daqueles que estão de acordo com as normas da sociedade e daqueles que não estão, ou seja, os criminosos. Anchieta e Galinkin (2005) corroboram essa afirmativa quando afirmam que, apesar de os policiais não considerarem a pobreza como a causa direta da violência, os indivíduos mais pobres são aqueles que aparecem como mais propensos a dedicar-se à criminalidade, mesmo quando ela se justifica pelas suas condições precárias de vida.

Griza (1999), em seu estudo sobre o trabalho científico da polícia técnica, faz uma espécie de resumo das três características colocadas por Bittner (2003). Griza (1999), afirma que a polícia, desde a virada do século XX, foi chamada a empreender a disciplina na população, contribuindo não somente para o cuidado dos cidadãos, mas também para a repressão às classes trabalhadoras e a vigilância e o controle das categorias sociais potencialmente criminosas, aqueles que ocupavam um espaço social que precisava ser limpo.

Monjardet (2003) apresenta um breve resumo de traços do sistema de trabalho do policial, sendo eles: o trabalho em pequenas equipes com fraco enquadramento, seleção implícita das tarefas e dos modos operacionais, predomínio da iniciativa, do discernimento e dos conhecimentos individuais para a solução dos casos. Além disso, o autor afirma que as situações de trabalho do policial são fundadas em grande autonomia para a ação.

Para o referido autor, a crença geral é de que a repressão ao crime é a tarefa prioritária da polícia. Porém, Monjardet (2003) argumenta que isso é uma crença, pois, na realidade, não é essa a tarefa prioritária da polícia, e acreditar nisso é uma ilusão. A repressão ao crime é, na verdade, a tarefa que dá mais prestígio, visibilidade e valorização ao policial e à corporação.

Durante todo o seu trabalho, Monjardet (2003, p. 46) não deixa claro qual é a tarefa principal da polícia, “[...] não há uma delimitação – sequer grosseira – da tarefa a efetuar, da ‘produção’ a realizar. Em poucas palavras, não há, e de algum modo poderia haver, delimitação do trabalho policial”. Isso acontece, segundo o autor, pois não há a definição primeira da tarefa do policial – ela não é delimitada e definida, pois o policial nem sempre sabe o que lhe poderá aparecer.

Bittner (2003) corrobora a afirmação de Monjardet (2003) de que não há delimitação das tarefas desses profissionais quando, ao se referir sobre os tipos de chamados que a polícia recebe – desde brigas de padres com seus fiéis, famílias decidindo se submeterão um familiar a tratamento médico, até vítimas de acidentes ou outros crimes mais graves –, sugere que é

extraordinária a variedade de deveres do policial, levando à ideia de que não há problema humano que não poderá, um dia, tornar-se da alçada da polícia. Além disso, Bittner (2003) prossegue afirmando que os alvos específicos do trabalho policial são todas aquelas situações em que há a necessidade de ação imediata e, provavelmente, durante o decurso de uma situação em que o policial necessite enfrentar alguma oposição.

Monjardet (2003) afirma que a polícia apresenta a característica de não ter nenhuma atividade, tarefa ou missão que se beneficie de consenso entre seus membros, seja acerca de suas obrigações, seja de suas modalidades de ação, a não ser a proteção de um colega em perigo. Resume que há a carência do núcleo fundador de uma tarefa em comum, não o dissenso em relação a duas tarefas diferentes.

Seguindo em sua argumentação, Monjardet (2003, p. 193) afirma que

[...] a profissão policial é uma profissão vazia. Para encontrar um núcleo fundador, é preciso decompor a polícia em seus diferentes ofícios. É somente nesse nível que há acordo sobre objeto, objetivos, meios a serem empregados, critérios de avaliação. É somente no seio de cada sistema de trabalho que a questão do “verdadeiro” trabalho policial pode ser substituída, e de fato se substitui, pela questão do trabalho bem feito.

Apesar de alegar não existir uma profissão policial, Monjardet (2003) aponta a existência de uma condição policial, que produz efeitos muito poderosos, como os da profissão, e explica as formas ambíguas ou paradoxais dessa classe de trabalhadores. Essa condição é considerada um destino social imposto, não escolhido por seu detentor. Para esses profissionais, sua condição policial é imposta, não é fundadora de identidade, como seria uma profissão, mas funda uma diferença, que se desdobra em solidariedade.

Monjardet (2003) finaliza sua argumentação dizendo que a condição policial tem suas raízes na dimensão institucional, isto é, pelo fato de deterem o uso legítimo da força, eles se diferenciam dos não-policiais; eles são condicionados pelo trabalho que exercem.

É em Hagen (2006, p. 83) que se pode encontrar a ilustração dessa condição policial:

A sensação de “sentir-se em casa” é a melhor expressão do trabalho exitoso de inculcação das disposições necessárias à atividade policial, freqüentemente vivenciada como uma ocupação em tempo integral, ou seja, da qual o indivíduo não se afasta nunca. Sair da delegacia e ir para casa não significa, necessariamente, poder descansar, na medida em que os policiais estão constantemente portando suas armas e atentos aos sinais que possam indicar ameaça. Dessa forma, sentir-se em casa durante o trabalho e sentir-se trabalhando durante a folga podem ser consideradas, em vários casos, duas expressões de sentir-se policial.

Conforme Hagen (2006), a tarefa do policial é, fundamentalmente, a de verificar a autoria de diversos delitos e esclarecer a forma como aconteceram. É ele que encaminha o delito à justiça, e esta encaminha ao Ministério Público. Para Griza (1999), a verificação dos delitos passa antes pelo processo de discricionariedade, que, segundo a autora, é a

possibilidade de escolher, dentre os diversos delitos cometidos, quais serão passíveis de verificação. Essa escolha é baseada na gravidade do delito e na viabilidade de resolução do caso.

Ao falar sobre discricionariedade, Monjardet (2003) coloca que o termo é vítima de um mal-entendido. Para o referido autor, a discricionariedade poderia ser mais bem entendida por autonomia, isto é, como todo trabalho especializado, esse profissional tem autonomia para agir, respeitando a lei vigente e os direitos de todos. Monjardet (2003) ainda coloca que autonomia fala em responsabilidade, colocando que tal prerrogativa do trabalho policial corresponde ao discernimento, ou seja, à capacidade de aplicar julgamentos diferentes em diferentes situações, sobre aquilo que deve ser feito ou como deve ser feito. “A autonomia ou poder discricionário policial não significa, portanto, que o policial seja livre para fazer o que bem entender, ninguém sustenta que tal poder não seja enquadrado e normatizado” (MONJARDET, 2003, p. 44-45).

Machado e Noronha (2002), mostrando o lado negativo da discricionariedade, afirmam que o policial possui o poder de selecionar os casos enviados ao judiciário, podendo manipular as categorias em que se enquadram os acusados e selecionar as evidências mais importantes ao resultado do julgamento. Marimon (2009) complementa essa ideia, colocando que os policiais podem, ainda, selecionar os casos que serão enviados a julgamento, considerando, conforme seus pré-conceitos, aqueles merecedores da justiça.

Tudo o que o policial fizer ou deixar de fazer quando realizar suas tarefas afetar o processo penal, pois o Ministério Público trabalha, essencialmente, com o que foi relatado primeiramente pela Polícia Civil. É do trabalho do policial que o promotor retira as acusações que serão feitas e que o juiz irá julgar (MARIMON, 2009; SILVA, 2002).

Para resumir, buscam-se as palavras de Reiner (2004), que afirma que o trabalho policial tem como premissa básica a solução de conflitos, apoiando-se em leis e podendo fazer uso legítimo da força. Nessa tarefa, o policial sempre encontrará alguém que é policiado. Isso faz com que o trabalho policial, para ser aceito como legítimo, não precise ser aceito por todos; significa apenas que a maior parte da população aceite a autoridade policial, o direito legal da polícia de agir, ainda que muitas de suas ações sejam contrárias a alguns ou lamentadas por outros.



## 5.2 AS COMPETÊNCIAS POLICIAIS

Buscando discutir a existência de uma cultura policial, Monjardet (2003) tenta, através das competências policiais, fazer seu constructo. Essas competências, por rodearem todo o trabalho da polícia, podem contribuir, segundo o referido autor, para a compreensão da sua cultura, por isso a construção deste subitem.

Monjardet (2003) afirma que as competências exigidas para que os policiais realizem seu trabalho são produzidas a partir de duas principais fontes: por um lado, ela é uma construção subjetiva e empírica; por outro, ela é objetiva e teórica. Essas competências é que permitirão que o policial realize seu trabalho de modo eficaz, com o mínimo de erros.

Para o primeiro grupo, algumas qualidades pessoais dos indivíduos, seus traços de caráter (subjetividade) e sua experiência profissional (empirismo) irão, juntos, torná-los competentes para o trabalho policial. Segundo Monjardet (2003), essas duas faces das competências não são, necessariamente, da mesma natureza e não estão, necessariamente, ligadas.

Conforme Monjardet (2003), as qualidades pessoais requeridas desses profissionais são, principalmente: “sangue frio”, bom senso, iniciativa, julgamento e diplomacia. O referido autor ainda afirma que elas são medidas em termos de atitudes desses profissionais e que elas podem ser desenvolvidas, apesar de mais frequentemente já serem parte das características pessoais daqueles que ingressam na polícia. Já a experiência é contínua, podendo ser acumulada indefinidamente. Ele declara que, se a experiência não faz com que se desenvolvam os traços de caráter requeridos daqueles que exercem a atividade policial, ela contribui para produzir um efeito de reforço daqueles traços.

Monjardet (2003) argumenta que, para esse grupo, a competência é dicotômica: por um lado, ela é uma questão de ser ou não competente para o trabalho policial, independentemente do tempo de serviço; por outro, ultrapassado o limiar mínimo, ela pode progredir infinitamente, “e a idade/tempo de serviço combinada com a variedade das atribuições constituirá um bom critério disso: com igualdade de qualidades individuais, o mais antigo será sempre o mais competente” (MONJARDET, 2003, p. 124). Ainda em relação a esse grupo, o referido autor afirma que os conhecimentos formais não são negados. Eles apenas constituem um pré-requisito formal que não são garantia de competência, pois pode-se ter todas as ferramentas para a ação, mas é preciso saber usá-las.

Para o segundo grupo, em menor número, mas bastante sistemático em seus propósitos, Monjardet (2003) afirma que a competência profissional, ou qualificação, funda-se, principalmente, em conhecimentos formais, minimizando, assim, a influência das qualidades pessoais e a desigualdade das experiências. Por isso, ela é objetiva e teórica, parte-se dos conhecimentos disponíveis a todos e aplica-se aos casos singulares.

Esses profissionais atuam, segundo Monjardet (2003), com base nos códigos existentes (Código de Processo Civil, Código de Trânsito, etc.), e o profissional competente é aquele que possui um conhecimento profundo desses códigos e das técnicas de intervenção. Aqueles que agem por experiência, sem conhecer as regras de sua ação, são considerados ignorantes, utilizando formas paliativas de solução de problemas, exatamente por não conhecerem as regras. Para o referido autor, os defensores da qualificação tendem a ter comportamentos mais repressivos. Uma polícia pautada na técnica e mais codificada é também uma polícia com um campo de ação mais restrito, com missões mais precisas que aquela polícia que conta com a competência de seus agentes. Reprimem com o conhecimento dos códigos, pois, sem eles, cai por terra nas mãos da justiça todo o trabalho realizado.

Segundo Monjardet (2003), o tipo de competência policial mais difundido é o do primeiro grupo, ou seja, aquelas competências atingidas pelo tipo de personalidade de cada um e suas experiências em campo, no dia a dia policial. Qualificação seria, a despeito da formação curricular de cada um, construída em cada dia de trabalho.

A polícia vem sofrendo um processo de tentativa de profissionalização de seu ofício. Esse processo é dificultado pela falta de acordo do que são as atividades policiais e, em sua tentativa de fazer essa análise, o autor entende que “compreender o policiamento como uma ocupação deve começar com um reconhecimento honesto e prático de como tal ocupação é na atualidade, e qual é o ideal de uma pessoa que abraça o serviço policial como trabalho de sua vida” (BITTNER, 2003, p. 269).

A partir dessa colocação, Bittner (2003) desenvolve os pontos principais da ocupação de policial na atualidade, ligando-os a características pessoais específicas daqueles que a executam:

1. o policiamento é uma atividade complexa que exige de seus executores conhecimento e habilidade, pois enfrenta problemas sérios, e aqueles que o realizam são imbuídos do poder de utilizar a força. Confiar a força a alguém, numa cultura em que seu uso dificilmente está embasado na legitimidade, tem um significado especial;

2. o policiamento exige experiência e capacidade de julgamento. Não há uma técnica para a realização das tarefas, como em outras profissões. É através da experiência que o profissional aprimora seu julgamento e consegue realizar suas atividades de maneira mais competente;
3. o policial precisa responder de modo racional, em seu trabalho, a situações em que os demais indivíduos responderiam de maneira impulsiva;
4. por ser seu trabalho realizado individualmente ou em pequenos grupos, o policial depende, na maioria das vezes, somente de seus conhecimentos, habilidades e julgamentos próprios, precisando estar preparado para finalizar sozinho a tarefa que iniciou; e, por fim,
5. trata-se de uma ocupação que oferece oportunidades para o abuso e a corrupção, não somente em termos dos indivíduos mas também da instituição. Por isso, ela pode ser utilizada, como já foi e ainda pode vir a ser, como instrumento de opressão.

Além das competências já citadas, para Bittner (2003), há competências muito subjetivas que esse profissional precisa desenvolver, tais como aprender a manter seus sentimentos de raiva, indignação, repulsa ou medo sob controle durante o seu trabalho. Se ele agir como qualquer outra pessoa frente a essas situações, perde o direito de praticar qualquer ocupação especializada e mesmo sua profissão. Bittner (2003, p. 187, grifos no original) alega que isso se deve ao fato de que o policial não foi contratado como pessoa, “mas sim os níveis mais profundos e mais viscerais de sua psique; é difícil poder imaginar um *status* mais degradante, não importa que objetivos existam por trás dele”.

Bittner (2003) também sugere ser a capacidade de ação decisiva, competência específica de toda polícia, pois ela possui autoridade para decidir entre o que é mais imediato ou não durante uma situação. Somente o policial é necessário e possui autorização para agir nas emergências em que possa ser preciso utilizar a força para seu enfrentamento, e esse uso deve ser feito de maneira adequada.

“Em suma, o trabalho policial, na sua essência, envolve assuntos de extraordinária seriedade, importância e necessidade” (BITTNER, 2003, p. 246), porém, esse trabalho é realizado com o mínimo de aprendizado formal, sendo necessário ao profissional aprender sozinho a maior parte de seu ofício. Assim, para o bom resultado de sua ação, a perspicácia, a capacidade de julgamento e a iniciativa do policial são imprescindíveis.

### 5.3 ENTRE A PERSONALIDADE E A CULTURA POLICIAL

Segundo Bretas e Poncioni (1999), foi o estudo de Jerome Skolnick<sup>21</sup> que iniciou a discussão acerca da existência ou não de uma cultura policial nas Ciências Sociais. A partir dele, muitas pesquisas nessa disciplina procuram discutir a existência de uma cultura da polícia e quais seriam seus traços mais marcantes.

Em Hagen (2006), encontra-se um dos principais achados dessa obra, retirado do estudo realizado por Skolnick em 1966:

Um tema recorrente da sociologia das ocupações é o efeito do trabalho das pessoas sobre a sua visão de mundo. [...] Iremos nos concentrar em analisar alguns elementos proeminentes no meio policial – perigo, autoridade e eficiência – à medida em que se combinam para gerar respostas cognitivas e comportamentais distintas: uma “personalidade de trabalho” (HAGEN, 2006, p. 51, grifos no original).

Esses traços culturais – perigo, autoridade e eficiência – podem ser, para Bretas e Poncioni (1999), encontrados no modelo policial brasileiro, acrescentados de outros traços, conforme os diferentes agrupamentos policiais. Ainda conforme os referidos autores, desde que inicia sua atividade como policial, o indivíduo coloca-se em uma zona de ambiguidade, passando a ser temido e respeitado, sendo, ao mesmo tempo, o opressor e o protetor. Essa ambiguidade seria a responsável pelas dificuldades de relacionamento dos policiais com os não-policiais e também com seus pares, além de formas características de ver o mundo e de agir.

Para Monjardet (2003), existem duas apostas sobre as quais se podem criar tipologias de policiais: a aposta na relação do policial com a lei e a aposta na relação do policial com os outros. Em relação à aposta na relação do policial com a lei, o referido autor afirma que essa relação é um traço específico do mundo policial. A adesão à lei pode acontecer em graus maiores ou menores, dependendo do entendimento que o profissional faz dela. A lei pode ser entendida para alguns como uma coerção, repleta de arbitrariedades e, muitas vezes, um obstáculo à eficácia do trabalho; para outros, ela pode ser compreendida como enquadramento, isto é, exigência de toda a sociedade, sendo, então, imperativa. Para um terceiro grupo, ela é um contrato que exprime os valores de uma sociedade e define as formas de relacionamento dos cidadãos.

A lei, portanto, não está posta de forma definitiva para os policiais, segundo Monjardet (2003). Existe, entre eles, o legalismo e a compreensão que cada um faz dessas leis, e é da

---

<sup>21</sup> SKOLNICK, op. cit., 1966.

união das duas concepções que se formará a relação que cada um estabelece com as leis vigentes. Além disso, o referido autor afirma que a polícia tem uma relação de amor e ódio com a justiça, pois ela não confia nos advogados e juízes, mas, sim e somente, na lei. Os policias querem que os criminosos sejam punidos, pois acreditam que isso seja do interesse de toda a sociedade.

Quanto à relação do policial com os outros, Monjardet (2003) concorda que existe certo distanciamento dele em relação aos não-policiais, pois, segundo o autor, a polícia depende do Estado, é um serviço para a sociedade e, primeiramente, dedicada ao combate ao crime. Isso faz com que os policiais afastem-se dos não-policiais não pelo fato destes não compreenderem seu trabalho, mas sim, porque os policiais sofrem com a visão que os não-policiais têm deles, colocadas pela mídia, pela sociedade, pela cultura em geral. Assim, eles se afastam por solidariedade ao grupo, não por preconceito em relação àqueles que não exercem a mesma profissão.

Da união das duas apostas, o referido autor criou seis tipos policiais que servem para orientar o entendimento acerca da cultura policial. Com eles, Monjardet (2003) pretende destacar as linhas gerais dessa cultura:

Tipo I: é um grupo pouco legalista, mas mais aberto. Sua relação com a lei é distante (retração), e a vocação inicial fraca. A esse grupo pertencem aqueles que reclamam mais e têm pouca ligação psicológica com a polícia. São os que primeiro largam a instituição, seja saindo efetivamente da corporação ou fazendo seu trabalho com desleixo.

Tipo II: é um grupo intermediário. Tem uma relação determinante com a lei, quando ela é bem definida. São abertos aos não-policiais.

Tipo III: para esse grupo, a lei é imperativa, e eles são abertos. “Eles desenvolvem uma concepção de uma *polícia comunitária* na qual um respeito escrupuloso ao direito e ao código profissional está a serviço de uma relação estreita com a população” (MONJARDET, 2003, p. 174, grifos no original).

Tipo IV: esse grupo é fechado e reticente à lei. Para esses profissionais a polícia deve “meter medo nos delinquentes” (MONJARDET, 2003, p. 175). É a mais revoltada com o crime de todas elas. Sua principal missão é diminuir a delinquência. Não são afeitos ao contato humano e são aqueles que mais se parecem com os policiais durões dos filmes. Além disso, são, em sua maioria, aqueles que entraram para a polícia por acaso.

Tipo V: a ele pertencem aqueles que desconfiam do exterior e apegam-se a uma definição estrita das missões da polícia.

Tipo VI: para esses, a lei é imperativa, mas há desconfiança em relação aos outros. Possuem uma concepção mais delimitada e rígida das missões policiais. “Assim, é o perfil de uma *polícia de ordem* que é desenhado, e, nesse quadro, deploram, mais que os outros, não poderem ser bastante eficazes” (MONJARDET, 2003, p. 175, grifos no original).

Os grupos III, IV e VI são, para Monjardet (2003), aqueles que mais definem a polícia, seu papel e suas missões. Esses três grupos seriam responsáveis por três diferentes concepções da polícia:

- polícia “comunitária”, de proximidade, centrada na qualidade e na intensidade das relações com a população, concebidas como relação de serviço enquadrada por normas estritas (tipo III);
- polícia de ordem, centrada na imposição da lei e que mantém para tanto uma grande distância com a população (tipo VI);
- polícia soco-ínglês, de cruzada, concentrada na luta contra a delinquência e desembaraçada, em nome da eficácia nessa luta, dos constrangimentos da lei comum (tipo IV) (MONJARDET, 2003, p. 178).

Ainda em sua obra, Monjardet (2003, p. 208) coloca que a profissão policial desenvolve interesses próprios, uma cultura de ofício, de identidades e de distinção “com base em suas condições de trabalho e emprego, a partir de suas práticas cotidianas e por mecanismos de sanções e retribuições sociais de suas atividades”. Para o referido autor, ela possui sua dinâmica própria, não importa se é compreendida como unitária ou fracionada. A dificuldade de delimitar ou programar o trabalho policial reflete-se nas dificuldades em delimitar seus traços culturais:

A análise da cultura profissional dos policiais é calcanhar de Aquiles de toda pesquisa sobre polícia. O exercício é obrigatório, como a revisão da literatura o comprova. Qualquer que seja o objeto inicial da pesquisa e a precisão de sua delimitação [...], o relatório da pesquisa sempre traz uma exposição sobre a cultura profissional (MONJARDET, 2003, p. 162).

Para Monjardet (2003), o fato de os policiais agirem de modos muito diferentes, nas diferentes tarefas as quais são chamados a executar, é que vai colocar a cultura desses profissionais como sendo uma maneira de compreender seu trabalho. Ele afirma que a atividade do policial não é prescrita, como a do médico ou do engenheiro, mas apreendida por seus elementos culturais. Nas palavras do autor: “no cruzamento da autonomia prática, de sua denegação organizacional e da falta de objetivação da tarefa policial se desdobra a ‘cultura’, ou sistema de valores dos policiais, como elemento necessário, como os interesses, de determinação das práticas” (MONJARDET, 2003, p. 163).

A forma como o referido autor desenvolve as tipologias policiais açambarca e amplia o entendimento de Skolnick (1966)<sup>22</sup> acerca da personalidade de trabalho do policial. Mostra que, além do perigo, da autoridade e da eficácia, a lei e o contato com os outros fazem parte

<sup>22</sup> SKOLNICK, op. cit., 1966.

da construção cultural do policial. Hagen (2006) parece concordar com essa premissa quando exprime que

referir-se à “personalidade” coloca a análise em um nível individual, tornando difícil estabelecer generalizações para toda uma categoria de trabalhadores. O termo “cultura”, por outro lado, já não tem este caráter, referindo-se necessariamente a questões que envolvem grupos sociais (HAGEN, 2006, p. 57).

Bretas e Poncioni (1999) ainda afirmam que, em seu universo organizacional, as imagens que o policial constrói de si e do mundo expressam as crenças, os preconceitos e os estereótipos que são produzidos dentro da própria instituição, relativos às experiências encaradas por eles no seu trabalho diário. Nas palavras dos autores:

Na dimensão quotidiana das atividades policiais, a percepção que o policial tem de si mesmo e do conjunto de situações que vivencia, bem como suas atitudes e seus sentimentos em relação a elas são codificados em um acervo de conhecimento que vai além do pessoal, tornando-se um saber compartilhado, organizacional, próprio dos policiais (BRETAS e PONCIONI, 1999, p. 151).

Dentro da instituição Polícia Civil, no trabalho relacionado diretamente aos crimes, seu encaminhamento ao Ministério Público, investigação e esclarecimento estão, principalmente, o escrivão de polícia e o inspetor de polícia (HAGEN, 2006). O escrivão é responsável pelas rotinas administrativas nas delegacias, como registro de depoimentos, protocolos e envio de documentos. Já o trabalho do inspetor, conforme Hagen (2006), é realizado, basicamente, na rua, tendo ele a missão de elucidar os crimes, fazer busca e apreensão e encaminhar os dados da investigação para os autos do processo.

A subdivisão dos agentes da polícia em escrivães (aqueles que realizam o trabalho administrativo) e inspetores (aqueles que trabalham na rua, investigando os delitos, fazendo apreensões, entre outras tarefas) já é responsável por um ponto bastante claro e culturalmente alimentado dentro da instituição: o policial de verdade, para muitos policiais, é o inspetor; ele realiza o trabalho de rua, de investigação propriamente dita. Em sua maioria, os inspetores são homens. O escrivão realiza trabalhos administrativos, mais voltados para as delegacias e em contato com o Ministério Público, promotores e advogados (HAGEN, 2006); em sua maioria, os escrivães são mulheres.

Segundo Bretas (1997), claramente existe uma cultura policial. Essa cultura é, em muitos aspectos, semelhante à de outros países e decorre em virtude do enfrentamento constante do perigo. O referido autor coloca que os principais aspectos dessa cultura são “o conservadorismo, o cinismo ou pessimismo, o preconceito racial, a suspeita e o isolamento da comunidade contrabalançado por um sentimento de solidariedade de grupo e outros” (BRETAS, 1997, p. 82). Seguindo em seu argumento, o autor afirma que essas características acabam por fazer com que os policiais, normalmente, vejam com negatividade o mundo que

lhes é exterior. Tal visão negativa é um reflexo de suas vivências diárias, e não somente os outros cidadãos são vistos de forma negativa, mas também todo o sistema legal, que deixa escapar alguns criminosos que a polícia poderia facilmente prender, mas que não o faz, pois precisa respeitar os limites legais de ação.

Hagen (2006) corrobora a colocação de Bretas (1997), afirmando que um dos pontos mais marcantes no comportamento cultural do policial é o seu distanciamento daqueles que não são policiais. Eles percebem os civis com desconfiança e acreditam que as pessoas comuns não compreendem o seu trabalho nem sua personalidade policial.

No trabalho de Porto (2004), pode-se encontrar que, conforme a cultura que predomina no interior das corporações, a diferença entre os policiais e os não-policiais são profundas e explícitas também em termos existenciais. A referida autora afirma que, quando um policial admite que seu trabalho torna-o diferente de outros cidadãos, ele está afirmando que possui poder sobre a vida e a morte, e esta é a diferença entre ser policial e não ser policial. Esse diferencial representa seu modo de enxergar a lei, pois, conforme Porto (2004), quando o policial morre ou mata, ele age em nome da lei: sua convicção de que não é um indivíduo comum o coloca fora dos parâmetros legais, pois, ao estar em missão, ele está acima ou mesmo contra a lei, pois respeitá-la, muitas vezes, impossibilita o cumprimento de seu dever.

O que ocorre, conforme Bretas (1997), é que, diante da pressão por resolver problemas, foi-se desenvolvendo uma cultura policial, a partir de suas vivências cotidianas e que não foram controladas por outros aparatos do Estado, permitindo que a polícia possa atuar seus desejos de autoridade sem empecilhos. Esses elementos são aqueles mais conhecidos pelo senso comum, quais sejam: o uso da força, a corrupção, a barganha, entre outros.

É na atividade cotidiana dos policiais que podemos buscar as origens de seu saber, que ainda permanece largamente informal, distinto do treinamento que mais e mais se tenta oferecer nos centros de instrução. Se existe hoje uma preocupação acentuada em oferecer a novos policiais um treinamento mais adequado e melhor direcionado para temas como respeito aos limites legalmente estabelecidos de sua atuação, um dos pontos mais difíceis de quebrar será certamente o outro aprendizado, que é oferecido quando o novo policial passa da escola a rua, onde as verdades da profissão são apresentadas de forma muito diversa (BRETAS, 1997, p. 83).

Para o referido autor, então, o dia a dia do trabalho da polícia cria formas de lidar com o mundo e com os outros, cria uma cultura própria. Essa cultura é repassada aos neófitos, que acabam tendo que se adaptar a ela para conseguirem realizar seu trabalho. Ainda, pode-se dizer, fazendo uma leitura de Hagen (2006) e Bretas (1997), que a cultura vai moldar as ações dos policiais e sua visão de mundo dentro e fora da instituição.



Bittner (2003) afirma que os departamentos de polícia têm diversos tamanhos, os recursos sob seu comando variam muito e também é variada a qualidade do serviço que cada um deles oferece à população. Essas variações são definidas a partir de autorização legal, porém, em sua maioria, elas se originam de diferenças na forma como se desenvolveram os diferentes departamentos no passado e de sua atual conjuntura. Anchieta e Galinkin (2005) mostram que essas diferenças também podem aparecer em termos de público atendido e problemas a serem solucionados e tornam importantes as experiências vividas por cada conjunto de agentes para explicar os acontecimentos mais significativos à sua realidade. Para as referidas autoras, existe um conhecimento sobre a violência que foi criado e compartilhado pela polícia como instituição no exercício de suas funções e nas diferentes formas de comunicação e que é reconhecido e explicado de formas particulares por certos agentes, identificando, nesse reconhecimento, a quais grupos tais agentes pertencem.

Essa leitura, mesmo que inconclusiva, mostra que os elementos culturais da polícia podem ser muitos e irão variar conforme o contexto em que se insere a instituição. Podem ser muitos, mas não impossíveis de serem pelo menos delineados. Nesta pesquisa buscou-se compreender a cultura da Polícia Civil através da articulação entre observações feitas em campo e as falas dos sujeitos, campo rico para a construção do conhecimento.

## 6 ESCOLHAS DA PESQUISADORA

Este capítulo pretende justificar as escolhas das ciências e teorias que embasaram esta pesquisa. Por ser um trabalho que se pretende interdisciplinar, acredita-se que seja importante o leitor compreender os caminhos que serão trilhados e como as diferentes disciplinas podem interligar-se.

Inicialmente, encontra-se em Cavedon (2003) um importante esclarecimento acerca da interdisciplinaridade, quando a autora afirma que pesquisas desse tipo não são simples somas de disciplinas próximas ou que se complementem. Ela requer novos pesquisadores, especialistas da não especialização. A interdisciplinaridade exige uma pesquisa acerca da pesquisa, um espaço comum, uma coesão de diferentes saberes, uma vontade comum. O pesquisador que se pretende interdisciplinar precisa abrir mão da linguagem e domínio próprios de sua disciplina para o encontro de linguagens e domínios que não sejam seus.

O campo da Administração é bastante amplo e permite a troca com outras disciplinas. Talvez por ser uma ciência aplicada, através dela, pode-se trazer conhecimentos de outras áreas, agregando valor científico às suas descobertas. O próprio termo culturas organizacionais já representa a aproximação entre duas ciências, a Antropologia e a Administração. O presente trabalho procurou unir, sob o mesmo tema, três ciências, quais sejam: a Administração, buscando lançar um olhar ainda mais amplo sobre o conceito de culturas organizacionais; a Antropologia, levando ao conceito de cultura a visão da organização e do indivíduo, bem como as noções de família; e a Psicologia, que permeia todo o entendimento e interpretação da pesquisadora por ser sua formação de origem.

Pretendeu-se, com esta pesquisa, lançar uma nova luz aos estudos da Administração no que se refere à cultura organizacional. Como visto nas leituras realizadas, as bases dos estudos culturais encontram-se principalmente na Antropologia. Não há outra disciplina que se tenha preocupado tanto com a cultura dos povos quanto ela. Porém, quando se fala em cultura organizacional, os estudos ainda estão divididos em dois polos principais: os fundamentalistas e aqueles da corrente interpretativa. Esta pesquisa entendeu a cultura organizacional seguindo a corrente interpretativa.

Para a construção do referencial teórico sobre cultura organizacional, partiu-se do conceito geral de cultura, tendo como base teórica autores da Escola Americana de Antropologia, como Benedict (s/d), Boas (2004) e Geertz (2003), além de autores brasileiros como Barbosa (2002), Cavedon (2003), Motta (1995) e Víctora, Knauth e Hassen (2000).

Cultura foi compreendida principalmente como sendo uma rede de significados compartilhados por membros de um grupo, referindo-se a padrões criados, modificados pelas interações dentro e fora deste ao longo do tempo e aceitos em determinada realidade. A cultura foi compreendida em seu aspecto de totalidade que se inter-relaciona com suas partes, sendo composta por comportamentos, pensamentos, objetos e processos que, se modificados, se afetar-se-ão mutuamente, não sendo passíveis de mensuração ou comparação.

Partindo dessa concepção de cultura, buscaram-se as bases para o entendimento da cultura organizacional em autores como Cavedon (2003), Barbosa (1996; 2002), Luppi (1995), Morgan (2009) e Motta (1995), que seguem a corrente interpretativa. Talvez pela formação da pesquisadora ter-se dado na área da Psicologia, esta visão faça mais sentido. Não se pretende, com isso, desvalorizar outras correntes, mas todo pesquisador segue o caminho daquilo em que acredita e que considera verdade. Essa escolha deu-se pelo fato de os autores interpretativos compreenderem a cultura organizacional como os significados compartilhados por determinado grupo, situado em um espaço e tempo singular. Ainda, a cultura de uma organização é dinâmica, podendo ser considerada um organismo vivo, relacionando-se com o ambiente externo, mas que, apesar de seu dinamismo, não pode ser alterada de acordo com os objetivos de seus gestores. Esse pressuposto vai ao encontro do que a pesquisadora acredita que aconteça no comportamento humano, pois pode-se prever certas atitudes humanas, porém, não se pode controlar como os indivíduos agirão, assim como não se pode controlar os agrupamentos humanos.

O conceito de vida familiar foi discutido à luz da Antropologia, tendo em Lévi-Strauss (1980; 1982; 1983) sua base, e da História, com o estudo acerca do desenvolvimento do sentimento de infância de Ariès (2006). A Antropologia percebe a família através dos laços de parentesco e como esses laços desenvolveram-se ao longo da história da humanidade, além de seu sentido para a formação das sociedades. Utilizou-se a teoria de Lévi-Strauss para essa compreensão, por ela contemplar a visão de família desde a ideia que se tem de sociedades primitivas chegando às mais modernas, mostrando que aquilo que se percebe hoje pode ser um rearranjo social dado pela história da sociedade.

Já Ariès (2006) faz o estudo da vida familiar a partir da evolução do sentimento de infância que açambarca a evolução do sentimento de família, permitindo que se perceba que o entendimento de família moderno deu-se a partir do desenvolvimento do afeto no seio familiar. A compreensão da vida familiar moderna e contemporânea deu-se a partir das obras de Fonseca (1999; 2002; 2004), pois essa autora traz os pressupostos da Antropologia para a

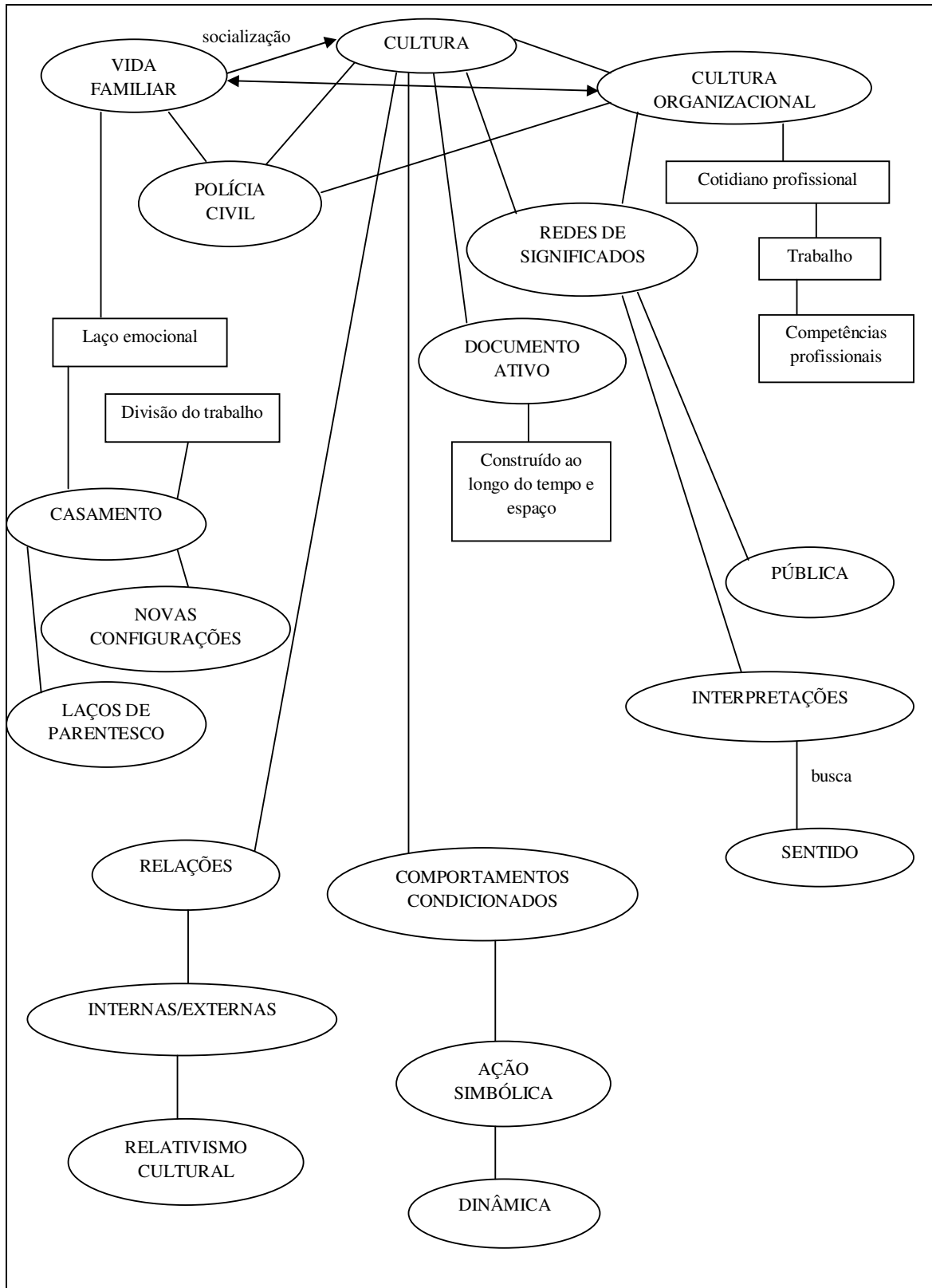
compreensão da família moderna e contemporânea brasileira, com foco em estudos realizados no Rio Grande do Sul, o que permite maior aproximação da realidade pesquisada.

A busca teórica que se realizou para a construção desta pesquisa está, pois, voltada à compreensão dos indivíduos, inseridos em grupos, e ainda a esses grupos, pertencentes a sociedades, cada uma com seu caráter simbólico próprio, que interagem e influenciam-se mutuamente. Mais do que descrever características culturais ou familiares, pretendeu-se compreender as interações simbólicas a partir do que os indivíduos compreendem enquanto espaços que se inter-relacionam e interpenetram-se.

Assim, acredita-se que se cria a base conceitual para compreender como a cultura da Polícia Civil pode influenciar as relações de seus servidores com seus familiares. Um tema que envolve campos diferentes, muitas vezes em conflito, precisa de ciências diferentes, que consigam alcançar um determinador comum. Além disso, olhar a vida familiar sob ângulos diversos pode auxiliar o processo de compreensão da maneira como se dão esses arranjos e por que podem ser tão sensíveis às influências externas.

## 6.1 MAPA CONCEITUAL

A figura 1 representa o mapa conceitual para a construção do referencial teórico deste trabalho. Através desse artifício, pode-se ter o retrato dos principais conceitos que servirão de base para a análise dos resultados da pesquisa e as relações estabelecidas entre eles no contexto do presente trabalho.



**Figura 1: Mapa conceitual para construção do referencial teórico.**  
 Fonte: desenvolvido pela autora.

## 7 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“O ato de conhecer, no seu primeiro impulso é uma descoberta plena de incerteza e de dúvida. Sua raiz é o julgamento desconfiado, seu sucesso, um acesso verificado”.

Gaston Bachelard

Os procedimentos metodológicos de qualquer pesquisa são os caminhos utilizados pelo autor para levar a cabo seu trabalho. Este capítulo pretende apresentar a forma como a presente pesquisa foi delineada, buscando mostrar os passos utilizados pela autora para chegar a seus resultados, além de contextualizar a instituição e o departamento onde foi realizada a coleta de dados.

Bourdieu, Chamboredon e Passeron (1990) colocam que da pesquisa também faz parte a criatividade do pesquisador e sua capacidade de criar instrumentos que possam tornar verdade o conhecimento adquirido. Para eles, a ciência é a forma de explicar a curiosidade geral de maneira embasada e numa linguagem aceita no mundo científico. Bourdieu (1989) ainda afirma que a preocupação do pesquisador deve ser, antes da rigidez científica, vigiar os métodos e as técnicas utilizados para se chegar à resposta para determinado problema, como ele coloca:

[...] a pesquisa é uma coisa demasiado séria e demasiado difícil para se poder tomar a liberdade de confundir a *rigidez*, que é o contrário da inteligência e da invenção, com o *rigor*, e se ficar privado deste ou daquele recurso entre os vários que podem ser oferecidos pelo conjunto das tradições intelectuais da disciplina [...]. “É proibido proibir” ou “Livrai-vos dos cães de guarda metodológicos”. Evidentemente, a liberdade extrema que eu prego, e que me parece ser de bom senso, tem como contrapartida uma extrema vigilância das condições de utilização das técnicas, da sua adequação ao problema posto e às condições do seu emprego (BOURDIEU, 1989, p. 26, grifos no original).

Bourdieu (1989) segue afirmando que o método é importante, mas nenhum método deve ser considerado como hermético. É possível ao pesquisador criar, é possível a ele reconstruir os métodos, respeitando o rigor científico, mas não deixando de aproveitar a liberdade para encontrar dados mais significativos.

A pesquisa realizada pretendeu seguir esses breves conselhos de Bourdieu. Ela buscou responder a uma pergunta, tendo a liberdade de estar em campo, colhendo entrevistas formais e informais, observando e relatando os achados, buscando a teoria para embasar e compreender seus achados, sempre com a preocupação metodológica voltada ao rigor científico.

Para esta pesquisa, foi utilizada a metodologia qualitativa pelo fato de a problemática estar relacionada a fenômenos sociais (cultura, polícia e família), além de procurar responder a questões bastante particulares (cultura *versus* relações familiares) e preocupar-se em retratar a realidade, mais do que quantificar determinado fenômeno (MINAYO, 1994). Já sua natureza é exploratório-descritiva (GIL, 2002), pois pretendeu explorar e encontrar fatores de influência da cultura da Polícia Civil na vida familiar de seus agentes e descrever esses fenômenos.

Além disso, por se tratar de pesquisa exploratória, pode-se aprofundar a familiaridade com o tema, tornando-o mais explícito. “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado” (GIL, 2002, p. 41).

A metodologia qualitativa trabalha em profundidade, possibilitando ao pesquisador que compreenda a maneira como determinado grupo vive (VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000). Suas técnicas de levantamento de dados permitem o registro de tudo o que acontece enquanto o pesquisador está em campo, como comportamentos não verbais e até informações que não são esperadas. Isso porque, na metodologia de pesquisa qualitativa, não há um roteiro fechado, não há um único caminho a seguir, sendo sempre bem-vindos dados novos.

Além disso, Bardin (1988) caracteriza a pesquisa não quantitativa como aquela que permite inferências acerca dos dados, isto é, a frequência com que certos dados aparecem são menos importantes do que o significado que eles possuem em determinado contexto. A pesquisa qualitativa corresponde a um procedimento intuitivo e maleável ao surgimento de hipóteses imprevistas.

A análise qualitativa serve muito bem às pesquisas que buscam lançar alguma hipótese, pois permite que diversas relações entre a mensagem e seu interlocutor sejam estabelecidas. Ademais, a pesquisa qualitativa tem o grande mérito de descobrir o que não é evidente ao senso comum, o que está por trás dos discursos e das ações dos indivíduos, buscando no mais profundo das interações sociais aquilo que é subjacente a elas (BARDIN, 1988; VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000).

Em Minayo (1994), encontra-se que a pesquisa social é principalmente qualitativa, e seu mundo corresponde ao mundo dos significados das ações e relações entre seres humanos. Estes não podem ser medidos, quantificados, nem elaborados em forma de variáveis quantificáveis.

A realidade social é o próprio dinamismo da vida individual e coletiva com toda a riqueza de significados dela transbordante. Essa mesma realidade é mais rica que qualquer teoria, qualquer pensamento e qualquer discurso que possamos elaborar sobre ela. Portanto, os códigos das ciências que por sua natureza são sempre referidos e recortados são incapazes de a conter. As Ciências Sociais, no entanto, possuem instrumentos e teorias capazes de fazer uma aproximação da suntuosidade que é a vida dos seres humanos em sociedades, ainda que de forma incompleta, imperfeita e insatisfatória. Para isso, ela aborda o conjunto de expressões humanas constantes nas estruturas, nos processos, nos sujeitos, nos significados e nas representações (MINAYO, 1994, p. 15).

É a metodologia que traz à luz aquilo que está sendo discutido na teoria, através de suas técnicas de investigação (MINAYO, 1994). O senso comum é, segundo Deslandes (1994), a reconstrução da realidade, e a pesquisa científica o ultrapassa-o utilizando o método científico, pois este reconstrói a realidade através de um processo que a categoriza e une os campos teóricos e empíricos.

Por isso a importância de se usar um método de pesquisa adequado, que seja coerente com aquilo que se pretende pesquisar. Para esta pesquisa, foi utilizado o estudo de caso, que, como advoga Yin (2005), é um método de pesquisa que abrange desde o planejamento e as técnicas de coletas de dados até a análise dos achados de pesquisa.

O estudo de caso caracteriza-se, nas palavras de Gil (2002), como um estudo aprofundado e exaustivo de um ou mais objetos, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Yin (2005), esses objetos podem ser indivíduos, grupos ou, até mesmo, organizações. Nos estudos de caso, uma realidade é estudada de maneira completa e complexa, profunda, buscando conhecer e relatar seus detalhes, sem a preocupação de generalizar os achados.

Esse método é considerado um dos mais abertos, em termos de seu levantamento dos dados, sua análise e interpretação. Muitos autores, como Gil (2002), Yin (2005), Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2005), Minayo (1994), colocam essa técnica como estando no ponto mais extremo de abertura dentro de um *continuum*, que vai do método mais rigoroso ao menos rigoroso. Esse é o tipo de método de pesquisa menos construído, entendido como mais real; é também o mais aberto e o que se pode menos controlar, conforme Lessard-Hébert, Goyette e Boutin (2005) explicam.

Em toda pesquisa, além da metodologia e do método estarem relacionados ao tema, ao problema de pesquisa e aos tipos de dados a serem obtidos, é importante que se utilizem técnicas de coletas de dados que compreendam e traduzam a realidade pesquisada (VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000). Para isso, uma das técnicas utilizadas para a coleta de dados na presente pesquisa foi a observação direta, caracterizada pelo observador abster-se totalmente de qualquer participação plena das atividades do grupo, mantendo-se a



uma distância que permita a observação sem interferir diretamente na rotina dos indivíduos. Porém, cabe ressaltar que, conforme advogam VÍctora, Knauth e Hassen (2000), enquanto observa, o pesquisador é observado e interfere, mesmo que de maneira branda, naquela realidade, tornando-se parte do evento pesquisado; por isso, é importante que o pesquisador avalie sua presença no contexto e considere esse fato ao avaliar seus dados.

A observação direta foi realizada nas delegacias do Departamento Estadual da Criança e do Adolescente (DECA), em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. O período de realização das observações foi de março a novembro de 2011, com cerca de duas visitas semanais de, pelo menos, um turno cada uma, totalizando quarenta e três visitas oficiais, com anotações em diário de campo, mais cerca de dez visitas sem anotações, pois representam as idas a campo para entrevistas e para manter o vínculo antes da despedida oficial.

No total, pode-se contar mais cem horas de estada em campo, pois a maioria das visitas contava com duas horas ou mais de permanência nas delegacias. As inserções a campo aconteciam em dias alternados, pois foram observadas duas turmas da Delegacia de Pronto Atendimento (DPPA) e os servidores da Delegacia Para a Criança e o Adolescente Víctima (DPCAV). As observações foram registradas em um diário de campo e, posteriormente, utilizadas para levantar dados sobre o dia a dia policial.

Existem, na DPPA, quatro turmas de agentes no plantão<sup>23</sup>, que permanecem em trabalho por um período de 24 horas e folgam por 72 horas. Por isso, os horários e as datas de estada em campo variaram. Já os servidores da DPCAV trabalham no horário comercial<sup>24</sup>, de segunda a sexta-feira, e foram observados conforme as visitas aos plantões.

Para complementar a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os policiais dessas duas delegacias. A entrevista, segundo Neto (1994), é um procedimento comum de coleta de dados no trabalho de campo, e sua utilização justifica-se, pois assim o pesquisador obtém informações que só podem ser transmitidas através das verbalizações dos atores de determinado contexto. Não pode ser considerada como uma conversa informal, mas, sim, “uma conversa a dois com propósitos bem definidos” (NETO, 1994, p. 57).

Minayo (1996) afirma que as entrevistas fornecem ao pesquisador dados que se referem a tudo o que rodeia o universo do entrevistado, como suas opiniões, atitudes, crenças e valores em nível profundo, comumente denominado nível subjetivo pelos cientistas sociais. Esse tipo de entrevista concentra-se em torno do tema proposto, permite, ao entrevistador, que

---

<sup>23</sup> Dado de diário de campo do dia 22/03/2011.

<sup>24</sup> Salvo em casos que precisem trabalhar fora deste horário, como em algumas diligências, conforme demanda.

se aprofunde em algumas questões cujas respostas ainda não estão claras e, ao entrevistado, que se expresse sobre algo que considera importante sem a interferência do pesquisador (MINAYO, 1996; BELL 2008).

Na entrevista semiestruturada, não há necessidade de aplicar um questionário, somente se estabelece uma estrutura de tópicos que guiará a entrevista. A escolha desse instrumento justifica-se pelo fato desse tipo de entrevista permitir a obtenção de dados, através do foco em algumas questões cruciais ao estudo, não deixando nenhum dos tópicos necessários à sua realização em aberto (BELL, 2008).

Num primeiro momento, foram escolhidos para as entrevistas sujeitos que estivessem em seu cargo há, pelo menos, três anos, pois se acreditou que, já tendo passado pelo estágio probatório, esses profissionais teriam referências consistentes de seu trabalho e das mudanças ocorridas em suas vidas e na de seus familiares. No decorrer das entrevistas, porém, percebeu-se que essa naturalização fazia com que muitos policiais não percebessem as influências da cultura organizacional sobre suas vidas. Optou-se, então, por entrevistar mais dois sujeitos, ambos com menos de quatro anos de profissão, para averiguar os aspectos das culturas organizacionais da Polícia Civil que haviam se tornado parte de suas vidas familiares.

A coleta dos dados referentes à vida familiar dos policiais foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com um dos familiares de cada policial entrevistado. Os graus de parentesco variam em: primeiro grau (pais, mães, esposos e filhos) e segundo grau (irmãos). Para esta pesquisa, não foi possível acompanhar a vida familiar dos policiais através de algum tipo de observação. Acredita-se que uma observação de sua interação no lar traria mais elementos a este trabalho, mas, devido ao tempo para sua realização e à necessidade de vínculo com a pesquisadora, não foi possível esse tipo de coleta de dados.

Foram entrevistados um total de 15 sujeitos, sendo 8 deles policiais e 7 familiares<sup>25</sup> desses policiais entrevistados. Procedeu-se dessa forma com o intuito de comparar os discursos. As entrevistas com os agentes foram realizadas em seu ambiente de trabalho, por escolha dos próprios profissionais. As entrevistas com familiares foram realizadas nas delegacias, nas suas residências ou em seus locais de trabalho, conforme escolha do entrevistado. As entrevistas duraram em média trinta e cinco minutos cada.

Quanto às questões norteadoras da pesquisa, foram construídos dois roteiros de entrevistas diferentes, um para os policiais e outro para as os familiares dos policiais. Os dois

---

<sup>25</sup> O familiar de um dos policiais não pôde conceder a entrevista alegando falta de tempo. Em princípio, pensou-se em suprimir a entrevista deste policial, porém, as falas do policial tornaram-se importantes para a pesquisa e optou-se por manter sua entrevista.

roteiros buscaram contemplar as mesmas questões, mas formuladas de modo que se adaptassem a cada caso. Essas questões foram construídas com base nos objetivos desta pesquisa e buscaram uma aproximação maior aos dados concretos dos atores sociais pesquisados. Os roteiros estão nos apêndices 1 e 2 no final deste trabalho.

Para proteger a identidade dos policiais e de seus familiares, seus nomes verdadeiros foram substituídos por Policial P1 a Policial P8 para os policiais e, respectivamente, Familiar F1 a Familiar F8 para cada um de seus familiares. As entrevistas foram gravadas, transcritas e, juntamente com o diário de campo, examinadas através da técnica da análise de conteúdo, que, segundo Gomes (1994), auxilia o pesquisador a desvendar o que os dados da pesquisa põem em manifesto.

A análise de conteúdo consiste em “*um conjunto de técnicas de análise das comunicações*”, conforme afirma Bardin (1988, p. 31, grifos no original). A referida autora advoga que a análise de conteúdo não se trata apenas de um instrumento para analisar dados, mas, sim, de um leque de técnicas que permite que se pondere acerca de todo tipo de comunicação feita pelos sujeitos de determinada pesquisa.

Operacionalmente, a análise de conteúdo parte da leitura em primeiro plano até chegar a níveis mais profundos que ultrapassam os significados manifestos ao relacionar os significantes aos significados daquilo que foi pronunciado. Para a referida autora, a análise de conteúdo “articula a superfície dos textos descrita e analisada com os fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem” (MINAYO, 1996, p. 203)

Bardin (1988) e Gomes (1994) explicam que, nessa técnica de análise, após a coleta dos dados e a leitura cuidadosa de todo o material, o pesquisador agrupa elementos do discurso dos entrevistados em categorias definidas segundo suas características em comum. A categorização, para Bardin (1988), permite que o pesquisador consiga visualizar os dados mais importantes ou mais frequentes que surgem no discurso dos sujeitos, possibilitando que ele organize esses dados de modo a trabalhar com conteúdos das falas mais concretos. Essas categorias, segundo Gomes (1994), podem ser estabelecidas antes da entrada em campo – mais genéricas e abstratas – ou após a coleta de dados – mais concretas e específicas. As categorias da presente pesquisa foram definidas após leitura cuidadosa e extensa de todo o material recolhido durante a estada em campo, ou seja, após a coleta de dados.

Gomes (1994) ainda afirma que as categorias precisam seguir três preceitos básicos, quais sejam: o de que todas as categorias devem ser definidas a partir de um único critério de classificação; o de que esse conjunto de classificação deve ser exaustivo, isto é, ele deve

permitir que qualquer palavra possa ser incluída em alguma categoria; e o preceito de que cada resposta só pode ser incluída em uma categoria, o que exclui sua inclusão nas demais.

Para Bardin (1988), as categorias podem ser definidas por seu caráter léxico, sintático, semântico ou expressivo. Para esta pesquisa, utilizou-se o agrupamento de dados por seu caráter semântico, ou seja, eles foram definidos e agrupados em categorias temáticas, posto que Bardin (1988) explica que fazer uma análise temática é encontrar os principais sentidos que compõem a comunicação.

A presença ou frequência com que aparecem esses sentidos nos enunciados podem significar algo dentro do contexto da pesquisa. Isso ocorre, pois o tema é, para a referida autora, “a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos à teoria que serve de guia à leitura. O texto pode ser recortado em ideias constituintes, em enunciados e em proposições portadores de significados” (BARDIN, (1988, p.105). Segundo Minayo (1996), em termos qualitativos, a simples presença de alguns temas demonstra as referências quanto aos valores e aos comportamentos presentes no discurso dos atores.

Para a construção das categorias de análise da presente pesquisa, procedeu-se em duas etapas. A primeira delas foi definir três temas dentro dos quais as categorias seriam desenvolvidas: as culturas organizacionais da Polícia Civil, a vida familiar do policial civil e a inter-relação culturas organizacionais da Polícia Civil e vida familiar dos policiais. Para a primeira categoria, foram definidos os temas da rotina particular da Polícia Civil, a divisão do trabalho na instituição, a jornada de trabalho do policial, a imprevisibilidade do trabalho policial, o trabalho em equipe, a independência para agir, as relações entre os policiais, o trabalho pautado nas leis, o envolvimento emocional, o controle emocional, o perigo e a identidade da Polícia Civil.

Na categoria família, foram incluídos todos aqueles assuntos relacionados à família, desde aqueles contidos no diário de campo, até as respostas relacionadas à família nas entrevistas com os policiais e seus familiares. Após essa inclusão, a categoria foi dividida em dois temas: o do trabalho policial na ótica da família e o da família na ótica do trabalho policial. Por fim, construiu-se a categoria da inter-relação cultura organizacional-vida familiar do policial civil, incluindo todas as falas dos policiais e de seus familiares que trouxessem temas relacionados a esta categoria. Após leitura cuidadosa desses materiais, procedeu-se à discussão dos resultados.

## 7.1 CONTEXTO DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA

A polícia enquanto organização surge no Brasil com a chegada de D. João VI ao país, em março de 1808 (SANTOS, 1985; LEMOS, 2008). Lemos (2008) afirma que o Brasil era um país de suma importância para a corte portuguesa, pois fornecia a Portugal riqueza e poder. Riqueza, pois, com os produtos retirados de toda sua fauna e flora, Portugal tornava-se forte comerciante na Europa; e poder, pois, além de se tornar um país rico, Portugal agregava mais terras sob seu domínio, ocupando lugar de destaque no cenário comercial à época. Ainda segundo Lemos (2008), a corte precisava instalar-se no Brasil, porque era importante para ela estar onde estavam as riquezas, o que aconteceu em março de 1808, quando a corte Portuguesa instalou-se no Rio de Janeiro, tornada então capital do Império.

O Brasil, porém, não tinha condições de receber com segurança esses novos moradores, o que obrigou que se elaborasse um novo aparato político-administrativo para garantir a mínima sobrevivência dos antigos e novos habitantes com alguma segurança e qualidade de vida. Entre os diversos órgãos públicos criados para esse fim, foi criada, com o alvará de 10 de maio de 1808, a Intendência Geral de Polícia da Corte e do Estado do Brasil (LEMOS, 2008; SANTOS, 1985).

Dentre outros interesses na criação da polícia à época, D. João VI preocupava-se em proteger-se de espiões e agitadores franceses, além de espionar as atividades de sua esposa, Carlota Joaquina. Outros elementos justificam a criação da polícia, ainda nos primeiros anos da colonização no país, como a necessidade de proteção do litoral brasileiro contra a pirataria, além de exploração em busca de novas colônias (BAHIA, 2002; SANTOS, 1985).

O primeiro chefe de Polícia Civil, desembargador Paulo Fernandes Viana, ainda no início do século XVII, foi o responsável pela substituição das cores vermelha e verde das lanças do símbolo da polícia pelas cores preta e branca. As novas cores das lanças representavam o trabalho feito durante o dia e à noite (MUSEU DA ACADEPOL, 2010).

Em 14/07/1831, foi criado o Corpo de Guardas Municipais composto pelos Juizes de Paz e seus Delegados, que respondiam pela ordem nas cidades. Em 1832, foi promulgado o Código de Processo Criminal de Primeira Instância Com esse código, criou-se o cargo de Inspetor de Quarteirão, nomeado pelo Juiz de Paz entre as pessoas de boa imagem na cidade à época e era responsável por vigiar e advertir quem estivesse perturbando a ordem pública (MUSEU DA ACADEPOL, 2010).

Conforme pesquisa nesse mesmo documento, no ano de 1841, foi instituído um Chefe de Polícia e seus respectivos delegados e subdelegados em todos os municípios da Corte e suas Províncias. Em 1842, foi extinta a Intendência Geral de Polícia e foram instituídas a Polícia Administrativa e a Judiciária, colocadas sob a chefia do Ministro da Justiça.

Em 1866, a Força Policial da Corte foi reorganizada e dividida em dois corpos, um militar e um civil (ou paisano), denominada Guarda Urbana e com a incumbência de vigiar a cidade. A Guarda Urbana estava dividida em mesmo número que os distritos e delegacias.

Em 1871, o Decreto 4.824, no art. 11, § 2º deu “competência ao Chefe de Polícia, delegados e subdelegados para procederem ao inquérito policial e as diligências necessárias para o esclarecimento de fatos criminosos, inclusive o corpo de delito” (MUSEU DA ACADEPOL, 2010, p. 3). Essa é, ainda hoje, a definição abrangente das atribuições da Polícia Civil, considerada a polícia judiciária, sendo seu trabalho, conforme coloca Hagen (2006), o de produzir o inquérito policial, que será remetido à justiça e submetido ao Ministério Público, que pode arquivá-lo, devolvê-lo à origem para esclarecimentos ou dar início ao Processo Penal.

Além da proteção aos cidadãos, a polícia também passou a atuar em casos de catástrofes ambientais e acidentes de maior abrangência, além das guerras, como a dos Farrapos no Rio Grande do Sul e, ainda, à época do Estado Novo, quando foi considerada o grande aparato repressor. A atuação da polícia no Estado Novo deixou a imagem que muitos têm dela hoje, como aparelho repressivo e corrupto.

Conforme documento do Museu da ACADEPOL (2010), a história da Polícia no Brasil desenvolve-se junto com o crescimento das cidades. Num primeiro momento, houve a necessidade de cuidar das fronteiras da cidade contra ataques e cidadãos de outras localidades com intenções duvidosas. Com o passar do tempo, houve a necessidade de cuidar dos cidadãos, protegendo-os contra os “gatunos” e “vigaristas”, pois as cidades já tinham crescido, suas fronteiras estavam protegidas, porém, os crimes começavam a ocorrer dentro delas.

No Brasil existem cinco polícias diferentes, cada uma com atribuições específicas. As atribuições da Polícia Civil, conforme se pode verificar no art. 144 da Constituição Federal (BRASIL, 2010), são as que seguem:

§ 4º - às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.

No endereço eletrônico da Polícia Civil (2010), encontram-se mais detalhadamente suas atribuições:

- I – exercer as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares;
- II – determinar a realização de exames periciais, providenciando a adoção de medidas cautelares, visando a colher e a resguardar indícios ou provas da ocorrência de infrações penais ou a assegurar a execução judicial;
- III – praticar os atos necessários para assegurar a apuração de infrações penais, inclusive a representação e o cumprimento de mandado de prisão, a realização de diligências requisitadas pelo Poder Judiciário ou pelo Ministério Público nos autos do inquérito policial e o fornecimento de informações para a instrução processual;
- IV – zelar pela ordem e segurança pública, promovendo ou participando de medidas de proteção à sociedade e ao indivíduo;
- V – colaborar para a conveniência harmônica da sociedade, respeitando a dignidade da pessoa humana e protegendo os direitos coletivos e individuais;
- VI – adotar as providências necessárias para evitar perigo ou lesões às pessoas e danos aos bens públicos ou particulares; e
- VII – organizar, executar e manter serviços de registro, cadastro, controle e fiscalização de armas, munições e explosivos, e expedir licença para as respectivas aquisições e portes, na forma da legislação pertinente.

O trabalho dessa polícia está bastante relacionado ao campo judiciário e, conforme Hagen (2006, p. 60), “uma primeira aproximação ao estudo da Polícia Civil poderia ser a de incluí-la no campo jurídico”. A Polícia Civil é um dos quatro órgãos que integram a estrutura da Secretaria da Segurança Pública<sup>26</sup> no Rio Grande do Sul, com a finalidade de preservar a ordem e a incolumidade das pessoas e do patrimônio, exercendo as funções de polícia judiciária e investigativa, apurando as causas dos delitos e buscando solucioná-los. Assim como nos demais órgãos da segurança pública, os policiais civis recebem mensalmente proventos muito abaixo daqueles praticados em relação aos colegas de funcionalismo público estadual, como os pertencentes ao Ministério Público e ao Poder Judiciário (HAGEN, 2006).

O ingresso na Polícia Civil no Brasil dá-se por concurso público, acompanhado de testes físicos, psicológicos e relatório de vida pregressa, em que o candidato precisa responder a diversas perguntas sobre sua trajetória de vida, acompanhado de investigação minuciosa acerca de processos judiciais ou possíveis acusações em que esteja envolvido (HAGEN, 2006). Após esse processo, o neófito ingressa no curso de formação da Academia da Polícia Civil (ACADEPOL), no qual irá aprender os ofícios da profissão de policial ou delegado. O curso de formação também é uma forma de selecionar os candidatos, sendo considerado a parte final do processo seletivo para seu ingresso efetivo na instituição.

Esse curso, ainda segundo Hagen (2006), é o responsável pelas primeiras inserções na cultura da polícia, iniciando o processo de socialização nessa cultura. Essa formação básica, segundo Poncioni (2005), tem grande importância para a construção da identidade policial, pois faz diferença em sua vida profissional, na medida em que forma o novo policial,

---

<sup>26</sup> Os outros órgãos da secretaria de Segurança Pública no Rio Grande do Sul são a Brigada Militar, o Instituto Geral de Perícias e a Superintendência dos Serviços Penitenciários (SUSEPE). Somente em dezoito Estados brasileiros o IGP é um órgão à parte da Polícia Civil.

incutindo nele os valores, as normas, as competências e as habilidades formais da profissão, bem como os valores e as crenças sobre a profissão, que são unidos em uma base de conhecimentos e cultura acerca do que é ser policial. A preparação do policial na Academia de Polícia tem como “preocupação principal moldar o policial para um comportamento legalista, numa versão burocrático-militar, com forte relevo ao ‘combate ao crime’” (PONCIONI, 2007).

A Polícia Civil, no Rio Grande do Sul, é dividida em vários departamentos, cada um deles com suas respectivas delegacias, distribuídos pela Capital e pelo interior do Estado. Conforme Hagen (2006), grande parte da atividade específica da polícia é desenvolvida dentro das delegacias, e é também nelas que a população faz seus primeiros contatos com essa instituição. Cada uma das delegacias possui um ou mais cartórios, responsáveis pela elaboração dos procedimentos policiais, tais como o inquérito policial e o termo circunstanciado. Ainda segundo a referida autora, os trabalhos dos cartórios e os da investigação complementam-se, na medida em que ambos contribuem para a elaboração dos dossiês encaminhados aos juízes ou ao Ministério Público.

Quando um indivíduo se dirige a uma delegacia, pode estar procurando por uma informação ou pelo registro de uma queixa contra alguém. No primeiro caso, os agentes procuram dar a informação necessária para que a pessoa consiga tomar a atitude correta no evento. Quando se trata do segundo caso, a pessoa é instruída a preencher um boletim de ocorrência (BO). Através desse documento, será iniciado o processo de verificação da queixa e, em alguns casos, da investigação do fato (HAGEN, 2006).

O boletim de ocorrência é um documento em que o reclamante relata detalhadamente a sua queixa ao policial, e este anota tudo da forma mais completa e objetiva possível. Segundo Hagen (2006), a pessoa que faz a queixa e fornece as informações para a construção do boletim de ocorrência pode ser a vítima de algum delito, um policial que fez o atendimento da situação, ou ainda, uma testemunha do fato.

Conforme se pode encontrar em Hagen (2006), após a elaboração desse documento, alguns encaminhamentos podem ser dados a ele, como segue:

- a) encaminhamento a outra delegacia distrital, para os delitos que aconteceram fora da circunscrição da delegacia onde o fato foi registrado;
- b) encaminhamento a uma delegacia especializada (Homicídios, por exemplo);
- c) encaminhamento à equipe de investigação da própria delegacia;
- d) encaminhamento ao cartório da delegacia para instauração de inquérito policial (IP) ou termo circunstanciado (TC);
- e) quando se constata não se tratar de delito, o boletim fica na secretaria da delegacia, não dando origem a nenhuma outra atividade. (HAGEN, 2006, p. 136-137).



Esse é o procedimento em praticamente todos os casos, salvo quando o infrator for criança (indivíduos menores de 11 anos, inclusive) ou adolescente (indivíduos com idades entre 12 e 17 anos, inclusive). Nesses casos, o procedimento é diferenciado, com base no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Conforme Hagen (2006), quando se trata de criança infratora, ela é encaminhada ao Conselho Tutelar, ao juiz de Direito ou ao representante do Ministério Público; se o infrator for adolescente, o procedimento é o mesmo referido acima, sendo denominado de maneira diferente: procedimento de apuração de ato infracional atribuído a adolescente. Ainda conforme Hagen (2006), para os infratores adultos, havendo o flagrante do delito, é elaborado o auto de prisão; no caso dos adolescentes, é elaborado o auto de apreensão.

As delegacias, normalmente, funcionam em regime de plantão<sup>27</sup>. Alguns policiais optam por esse tipo de regime de trabalho, pois assim podem dedicar-se a outras atividades em seu período de descanso, sejam elas de cunho educacional, sejam de cunho financeiro. Essa atividade, conforme o relato de Hagen (2006), pode ser emocionalmente desgastante para o servidor, pois, durante seu período de trabalho, ele é colocado em contato com muitas situações difíceis e dramáticas.

A atividade do plantonista envolve o registro das ocorrências, mas também atua nos casos de prisões em flagrante. Esse tipo de prisão costuma tornar-se um processo demorado, segundo Hagen (2006), pois há a necessidade de escutar todos os envolvidos, registrar seus depoimentos e encaminhar para o Departamento Médico Legal (DML), quando necessário. Além disso, caso o flagrante apareça no final do período do plantão de determinada equipe, é necessário que ela permaneça no registro do caso até seu encerramento.

Além das equipes de plantonistas, existem as equipes de investigação, que são as responsáveis pela verificação da autoria dos diversos crimes. Segundo Hagen (2006), essa é a atividade fundamental da Polícia Civil e envolve, de alguma forma, todos os policiais de uma delegacia. Investigar abarca diversas tarefas, como procurar por pessoas ou evidências materiais que possam dar esclarecimentos sobre o fato, ouvir pessoas, verificar as informações recebidas e tentar articular esse conjunto de fatos para conseguir a explicação do crime. Esses são, conforme Hagen (2006), os policiais que mais relatam sofrerem problemas emocionais e de relacionamento, devido ao desgaste provocado pelo trabalho de rua, ao estresse e à falta de tempo para outras atividades.

---

<sup>27</sup> O funcionamento dos plantões será mais bem explicitado adiante, quando for apresentado o local de realização da pesquisa. Optou-se por esta estratégia, para que o relato não se tornasse extenso e repetitivo.

Hagen (2006) explica que a instauração de inquérito policial (IP) pode acontecer através da denúncia do boletim de ocorrências, da prisão ou auto de apreensão do acusado ou através de despacho ordenatório (representações e requisições do juiz de Direito ou do Ministério Público). O inquérito é o espaço que os policiais possuem para elucidar o fato registrado. Durante esse período, eles ouvem o ofendido (vítima) e o indiciado (o suposto criminoso), procedem ao reconhecimento e à averiguação de tudo e todos que estiverem envolvidos no crime, realizam ou solicitam todas as perícias necessárias e procedem à investigação do indiciado. Após a conclusão do inquérito policial, o delegado elabora um relatório e envia todos os documentos ao juiz, e é através desse documento que o Ministério Público avalia o caso, podendo requerer novas diligências (por falta de alguma prova ou elucidação de algum ponto que não ficou esclarecido), apresentar imediatamente a denúncia ou pedir que o inquérito seja arquivado, caso conclua que não cabe denúncia para aquele caso.

Para a referida autora, os policiais civis estão

em uma posição onde se concentram exigências diversas: conhecimento jurídico, na medida em que seu trabalho deve ser aceito pelo Ministério Público e pelo Poder Judiciário com base em critérios jurídicos, e disposições ligadas ao desempenho de atividades físicas, envolvendo o uso da força (HAGEN, 2006, p. 78).

Todo o trabalho de recebimento de queixa, investigação do suposto delito e encaminhamento do inquérito policial ao Ministério Público é realizado pela Polícia Civil. Hagen (2006) observa que a Polícia Civil pouco se envolve em situações em que seja necessário o uso de algum armamento, a atribuição máxima do uso da força. Quando isso acontece, segundo a referida autora, a situação, normalmente, é bastante ímpar e pode reverter-se em consequências sérias para os policiais, como a morte de outrem ou a sua própria, bem como algum ferimento mais ou menos grave em si mesmo ou em outra pessoa.

Hagen (2006), em sua obra sobre a Polícia Civil do Rio Grande do Sul, analisa a imagem dos policiais, e mostra que eles são vistos pelo senso comum quase de maneira caricatural, com vestimentas e gírias próprias, que os aproximam do estilo “malandro” conhecido da cultura brasileira: aquele de óculos escuros, jóias, casaco de couro e que consegue resolver todos os problemas. A imagem do policial também está relacionada de maneira negativa, segundo a referida autora, à ideia de comportamentos violentos e corruptos e ao temor sentido em sua presença, frente aos fatos históricos do Brasil à época do regime militar. Hagen (2006) ainda afirma que, mesmo passados muitos anos desses acontecimentos, o peso do estigma não pode ser desprezado.

Porém, seus achados de pesquisa mostram que essa realidade é bem diferente no interior da corporação. Segundo a referida autora, os policiais não gostam de se mostrar

profissionais da segurança pública por questões de segurança pessoal, porque acreditam que as demais pessoas recebem isso de modo desagradável, afastando-se ou reclamando de alguma experiência negativa vivida junto à polícia, e, ainda, pelo fato de que alguns indivíduos pedem favores a eles ao saberem de sua profissão.

Assim, os policiais acabam mantendo uma postura de distanciamento e formalidade em relação aos demais. Hagen (2006) afirma que a mesma formalidade, vista de maneira negativa no contato com os não-policiais, é característica de seu contato com os delegados de polícia, pois estes esperam a deferência no tratamento, independente de sua idade.

No Rio Grande do Sul, a Polícia Civil está dividida em treze departamentos, cada um com atribuições específicas (POLÍCIA CIVIL, 2010). Pode-se perceber que o campo de atuação da Polícia Civil é bastante vasto, tornando necessária a escolha de um desses espaços para a realização da pesquisa. Nessa escolha, diversos fatores foram levados em conta, entre eles o desejo da pesquisadora, sua segurança e a viabilidade geográfica da delegacia.

Escolher um departamento de polícia em vez de uma delegacia deu-se pelo fato de que, assim, imaginou-se que se poderia compreender melhor a rotina desses profissionais, além do fato de alternar a observação do plantão e da rotina de investigação, pelo menos no âmbito interno à delegacia. O Departamento Estadual da Criança e do Adolescente (DECA), então, foi escolhido, por preencher todos esses requisitos.

## 7.2 O RECORTE DO CAMPO

O campo é, para Minayo (1996), o recorte em termos de espaço daquilo que a pesquisa pretende abranger enquanto objeto de investigação. Para esta pesquisa, o campo escolhido foi um dos departamentos da Polícia Civil no Rio Grande do Sul, e sua contextualização faz-se importante, pois ele representa exatamente o recorte espaço-temporal de que fala a referida autora.

O trabalho de campo é essencial nas pesquisas qualitativas, segundo Minayo (1996), pois, diferentemente das pesquisas quantitativas, em que os sujeitos vão ao encontro do pesquisador em situações controladas, nesse tipo de pesquisa, é o pesquisador que precisa entregar-se ao seu campo, quase que de corpo e alma, para dele colher todos os dados possíveis, inclusive aqueles que dependem diretamente da relação estabelecida entre

pesquisador e sujeitos da análise. A referida autora ainda afirma que é impensável a pesquisa qualitativa sem o trabalho de campo.

Nas próximas páginas, o leitor será apresentado ao DECA e terá contato com um grande resumo de como se deu o trabalho de campo nesse departamento, além da contextualização do trabalho policial e do tipo de público que ele atende. Com isso, pretende-se aproximar o leitor da experiência vivida nesse campo.

O DECA é um órgão da Polícia Civil. Compete a ele:

Coordenar, fiscalizar, executar e supervisionar as atividades de polícia judiciária e de investigação no território do Estado do Rio Grande do Sul, referentes ao ato infracional praticado por adolescentes, bem como apurar infrações penais em que estes e crianças sejam sujeitos passivos de delitos, propiciando o auxílio e encaminhamento previstos na legislação própria e possibilitando o efetivo entrosamento entre órgãos e entidades ligados à proteção da criança e do adolescente, de acordo com o que estabelece a Lei Federal nº 8.069/90 (POLÍCIA CIVIL, s/d, p. 1).

Iniciou, em 1954, como Delegacia para Menores (POLÍCIA CIVIL, s/d) e, em 1977, passou a ser chamado de Divisão de Menores. Em 1994, seu nome mudou mais uma vez, passando a ser denominado de Divisão para a Criança e o Adolescente (DPCA). Em 1997, foi criado o atual Departamento da Criança e do Adolescente (DECA), através da Lei 10.994, de 18.08.1997. O DECA é considerado órgão de execução especializado.

Ainda em 1997, através do Decreto nº 41.049/01, o DECA foi regulamentado com a seguinte estrutura operacional:

1ª Delegacia de Polícia para a Criança e o Adolescente Víctima (DPCAV);

1ª Delegacia para o Adolescente Infrator (1ª DPAI);

2ª Delegacia para o Adolescente Infrator (2ª DPAI);

Delegacia de Polícia de Pronto Atendimento (DPPA);

Delegacias de Proteção à Criança e ao Adolescente (DPCA's), em número de 11, estão localizadas no interior do Estado. São subordinadas técnica e operacionalmente ao DECA e administrativamente ao Departamento de Polícia do Interior (DPI).

Atualmente, o DECA está fisicamente localizado em um bairro próximo ao centro da cidade. É composto por um grande prédio com todas as delegacias do departamento nesse endereço, menos a 2ª DPAI, que fica em outro bairro da mesma cidade, e as DPCA's, que, por serem do interior, têm suas delegacias nas cidades a que pertencem.

O prédio do DECA é anexo ao do Ministério Público, na Capital do Rio Grande do Sul. É uma construção relativamente nova, possui segurança terceirizada e, dentro dele, funciona a justiça instantânea, com servidores judiciários de plantão. Fica próximo a um parque, e suas vidraças têm vista para o Rio Guaíba. O ambiente ali, à primeira vista, não

lembra muito uma delegacia, salvo quando se entra na DPPA. Uma breve descrição do interior do prédio auxiliará o leitor a conhecer um pouco esse departamento<sup>28</sup>.

Quando se chega ao DECA, depara-se com um prédio de dois andares, todo ele de vidros fumê. Não é possível enxergar o que está acontecendo lá dentro, a não ser que se observe de perto. Para chegar à porta principal do prédio, existe um pátio onde há espaço, nas laterais, para o estacionamento de carros e, bem à direita, para quem está entrando, há uma guarita por onde passam as viaturas e alguns automóveis particulares.

Ao entrar no prédio pela porta principal, existe um detector de metais. Todos que entram ali, quando ainda não são conhecidos, precisam mostrar seus pertences de metal para poderem seguir em frente. A segurança, conforme já referido, é feita por um serviço terceirizado, pago pelo Ministério Público, sendo, portanto, uma das únicas delegacias que possuem segurança especializada.

À direita de quem entra, está a 1ª DPAI e a DPPA; à esquerda, está a DPCAV. Cada uma dessas delegacias possui todo o aparato para seu devido funcionamento nos locais onde estão situadas, isto é, a recepção, os cartórios, as salas de custódia, as salas de investigação, os arquivos, entre outros.

Subindo as escadas, estão os cartórios judiciais e os plantões judiciários. Além disso, no segundo andar, está a sala do Diretor Geral do DECA e sua secretaria. Esse departamento possui três diretores: o Diretor Geral, que responde pelo departamento como um todo, o Diretor da DPCAV e o Diretor da DPAI, que respondem apenas por suas respectivas delegacias.

A DPPA ou o plantão é uma sala nas dependências do departamento, composta por um grande balcão, mesas e algumas cadeiras, onde ficam, normalmente, os queixosos e os infratores. Muito parecida com as delegacias de bairro, possui cerca de cinco computadores nos quais são registradas todas as ocorrências. Cada computador está equipado com os programas responsáveis por toda a comunicação da Polícia Civil no Estado, para o registro e a consulta a ocorrências, bem como a consulta aos dados de todos os brasileiros que possuem Carteira de Identidade.

Uma das portas desse grande espaço guarda todas as apreensões feitas pela delegacia, durante um curto espaço de tempo, pois dali esses objetos seguem para o depósito judiciário, se permanecerem sob custódia da polícia, aguardando o julgamento do caso a que estão ligados. Na outra porta dessa sala, fica o cartório da delegacia, onde acontece a oitiva do

---

<sup>28</sup> Esta descrição está baseada nas observações de campo realizadas no departamento e registradas em diário de campo.

infrator, ou seja, onde ele tem o espaço para explicar sua participação no ato infracional, a fim de construir o inquérito que será encaminhado ao Juiz de plantão.

Outras duas portas são o acesso ao alojamento do plantão, onde ficam três sofás disponibilizados aos agentes para o descanso durante sua jornada de trabalho. É uma sala bastante simples, na qual, além dos sofás, encontra-se uma televisão e um armário com chave, em que as quatro equipes guardam seus pertences. A outra porta é o acesso aos banheiros. Os banheiros são em número de dois e possuem vasos sanitários e chuveiros, para os funcionários que desejem tomar banho ali.

Anexada ao plantão e separada por divisórias, está a secretaria, que fica no corredor de acesso à sala do delegado de plantão, à cozinha e à carceragem, onde os adolescentes infratores ficam retidos até a liberação ou o encaminhamento conforme delito realizado. Ainda nesse espaço físico, porém, além dele e separada do plantão por divisórias, está a 1ª DPAI, responsável pela investigação dos autos infracionais cometidos por adolescentes. Possui um delegado próprio e seus agentes que fazem todo o trabalho investigativo. No espaço reservado à 1ª DPAI, fica a respectiva sala da secretaria, os cartórios e a sala do delegado responsável.

Do outro lado da DPPA e da 1ª DPAI, está a DPCAV, responsável por investigar os crimes sofridos por crianças e adolescentes. Nesse espaço, estão todas as salas de cartório, onde acontecem as oitivas das vítimas, das testemunhas e dos supostos criminosos, as salas de alguns agentes da investigação e do delegado, bem como a secretaria, a cozinha e os banheiros reservados a seus servidores.

A separação física da DPCAV é diferente: ao entrar no espaço reservado a ela, há um guichê com duas secretárias e uma estagiária, que fornecem as informações aos visitantes, fazem a organização de quem chega para depoimento e dão os encaminhamentos necessários. Além disso, essas secretárias são agentes policiais e dão o suporte aos demais colegas na montagem dos inquéritos.

Após passar o guichê, há a porta que dá acesso à delegacia. Logo que se passa por essa porta, há uma sala de espera, onde pode-se encontrar dois sofás, a porta do guichê de recepção para os funcionários e quatro salas de cartório, onde são feitas as oitivas das vítimas e dos criminosos, além das testemunhas e demais pessoas envolvidas no inquérito. Essa sala de espera e também o guichê são enfeitados com figuras feitas de EVA<sup>29</sup>, além de possuir uma barraca infantil com alguns brinquedos.

---

<sup>29</sup> Material próprio para a fabricação de enfeites de festas, muito usado também em escolas, por ser oferecido em diversas cores, ser atóxico e fácil de recortar e colar.

Seguindo pelo corredor, há a sala da secretaria do cartório, ou seja, da secretária que lida diretamente com os inquéritos. Todos os inquéritos montados passam por essa secretaria, para depois serem enviados ao delegado e, por fim, ao Judiciário.

Para além dessa sala, há um longo corredor, onde ficam mais uma sala de cartório, os banheiros, também em número de dois, com vasos sanitários e chuveiros, além das salas do Diretor dessa delegacia, do Diretor Adjunto, as salas de investigação e, no final do corredor, ainda três salas de cartório e a cozinha da delegacia. Tudo mobiliado com móveis mais ou menos simples, com computadores em todas as salas ligados aos programas da Secretaria da Justiça e da Segurança (SJS).

Por esta pesquisa estar focada na cultura policial, não se deu ênfase ao andamento dos inquéritos após serem encaminhados ao Judiciário, às oitivas dos policiais, por serem sigilosas, ou mesmo ao trabalho realizado pelos setores administrativos do departamento, bem como ao trabalho dos agentes da Fundação de Atendimento Sócio-Educativo (FASE) que ficam de plantão na carceragem ou dos cartórios dos juizados especiais localizados no prédio. A ênfase foi na DPPA, pelo fato de os agentes ali interagirem, e na DPCAV, para obter informações com agentes que trabalham, principalmente, na investigação e montagem dos inquéritos.

A entrada em campo foi um processo relativamente longo, devido a algumas intempéries no caminho, todavia, bastante facilitado pela abertura da Polícia Civil, através de seus representantes, a esta pesquisa. Tudo começou ainda em meados de 2010, quando a pesquisadora visitou a ACADEPOL para a realização de uma observação que se destinava a uma disciplina do Mestrado. Seu Diretor Geral à época, deu-lhe autorização para esse trabalho e colocou-se à disposição para posteriores auxílios. O trabalho na ACADEPOL foi realizado e depois repassado a esse diretor.

No segundo semestre de 2010, procurando dar início à pesquisa de campo, a pesquisadora entrou em contato com o referido diretor, que já não pertencia mais à ACADEPOL, para, com seu auxílio, granjear, junto ao então Chefe de Polícia, a autorização para a realização deste trabalho. Duas reuniões foram marcadas com aquele delegado e, já no segundo encontro, no Palácio da Polícia, foi obtida a autorização de pesquisa.

Este trabalho não iniciou imediatamente, pois era necessário escolher onde as observações seriam feitas. Além disso, o final do ano e a troca do Governo do Estado, que se refletiria em trocas nos comandos das diversas delegacias, fizeram com que o contato com o local escolhido fosse postergado para o início de 2011.

Logo que as nomeações foram feitas e respeitando algum tempo para as adaptações, foi feito o primeiro contato com o DECA. Esse contato foi realizado através de e-mail, através do qual seu diretor geral, ciente dos objetivos da pesquisa, descritos brevemente em outro e-mail, autorizou este trabalho em suas dependências. Apesar de a autorização ter sido dada ainda no mês de fevereiro de 2011, o primeiro encontro pessoal entre a pesquisadora e os representantes do departamento somente aconteceu em meados de março de 2011, devido às férias dos servidores e feriados comuns a essa época.

O primeiro contato com o departamento aconteceu em dia e hora marcados. A reunião deu-se na sala de seu diretor geral, onde a pesquisadora falou sobre seu trabalho, apresentou a carta de autorização do Chefe de Polícia e recebeu as boas vindas de seus representantes ao DECA. Um breve relato de campo sintetiza este encontro:

Apresento-me, apresento a proposta de minha pesquisa e a carta de autorização do Chefe de Polícia. Conversamos demoradamente sobre a pesquisa, o quanto pode ser interessante e tudo que pode ser feito para que os resultados sejam encontrados. Os representantes do departamento parecem bem animados com tudo isso, o que me deixa bem feliz. Eles acreditam que a abordagem da cultura relacionada à família pode ajudar e muito a compreender a Polícia Civil. [...] Conversamos sobre o departamento. O Delegado Diretor conta que ali se vê muita coisa e que muitas delas não são nada agradáveis. Conta sobre suas primeiras experiências no departamento, sobre alguns sentimentos relativos ao que aparece em relação à violência contra a criança. Ele tomou posse há pouco no DECA, vindo de outros departamentos da Polícia Civil. A impressão que tenho é de que por mais que o crime seja algo difícil de lidar, a violência da criança e do adolescente e contra a criança e o adolescente é bem mais sentida por aqueles que trabalham com isso do que aquela cometida *por* e *contra* os adultos. Talvez pelo fato mesmo de serem crianças. (Nota de diário de campo – inserção 1)

Após esse primeiro contato, em outra data<sup>30</sup>, foi feita a apresentação do departamento por um de seus servidores. Foi uma tarde em que a pesquisadora conheceu as delegacias, seus respectivos delegados e os agentes, além de secretários, copeiros, entre outros.

Existem quatro turmas de plantão na DPPA do DECA. Cada uma delas trabalha em regime de plantão de 24 horas, folgando 72 horas. Cada uma das quatro turmas é chefiada por um delegado de plantão e possui uma equipe de quatro ou cinco servidores. Devido a algumas questões de jornada de trabalho e de horas mensais trabalhadas, os funcionários dos plantões ainda têm direito a um dia de folga por mês, daqueles dias destinados ao seu plantão. Essas folgas são combinadas em escalas conforme a disponibilidade da instituição e o desejo dos integrantes das turmas.

Essa delegacia de plantão recebe todo tipo de ocorrências que envolvam crianças e adolescentes, desde aquelas em que adolescentes estão envolvidos como infratores, até

---

<sup>30</sup> Este dia não será datado para manter o sigilo em relação às turmas escolhidas para observação e seus respectivos servidores, que posteriormente foram entrevistados.



aquelas em que as crianças e os adolescentes são as vítimas, podendo o agressor ser adulto ou menor de idade. Se a ocorrência envolve um adolescente infrator e não é um flagrante, ela é encaminhada à Delegacia Para o Adolescente Infrator (DPAI), podendo ser para a 1ª DPAI ou 2ª DPAI, conforme a região da cidade em que reside o adolescente, e o caso é investigado por seus inspetores até sua elucidação ou arquivamento.

Se a ocorrência envolve um flagrante em que é identificado um adolescente em ato infracional, ele é encaminhado ao plantão do DECA para registro da ocorrência. Ali, todas as partes envolvidas são ouvidas e há o encaminhamento do inquérito ao juiz, aos promotores e aos defensores de plantão. O procedimento com os menores infratores no DECA possui a conotação de justiça instantânea, isto é, os casos envolvendo adolescentes são julgados pelo juiz de plantão. Para isso, existem turmas de plantão também de juízes, de defensores públicos e de promotores (estes dois últimos, normalmente, escutam os menores antes das audiências).

O procedimento é mais ou menos o seguinte (muitas informações foram perdidas, pois tinha fechado meu caderno de anotações): a ocorrência entra no plantão. É feita pelos agentes que estão naquela turma. Se há flagrante, o adolescente fica sob custódia da polícia. Por ser justiça instantânea, tudo ali acontece no mesmo dia. Esse adolescente é ouvido na sala do cartório, ali mesmo. Um defensor público é chamado e um promotor também. Logo que os dois escutam o adolescente, o processo “sobe”<sup>31</sup> e lá é dado seu encaminhamento. Às vezes, o adolescente vai direto para a FASE; em outros casos, decide-se por outro tipo de pena, e o adolescente volta para casa, depois do comparecimento de seu representante legal, para tirá-lo dali. Se não houve flagrante, a ocorrência é encaminhada ao inquérito, que tratará de buscar os responsáveis pelo delito. (Nota de diário de campo – inserção 5)

Se a ocorrência envolve uma criança ou adolescente vítima, é encaminhada à DPCAV, que possui, em seu quadro, escrivães ou inspetores, responsáveis pela montagem dos inquéritos e investigação das acusações. A DPCAV preocupa-se em elucidar crimes que tenham ocorrido contra crianças e adolescentes, independentemente da idade de quem os cometeu. Todo esse procedimento acontece dentro dessa delegacia, mais ou menos da seguinte forma:

Com o tempo, descobri que, havendo uma queixa contra alguém que maltratou física ou psicologicamente uma criança ou um adolescente, essa queixa é levada até a delegacia do plantão. Se há o flagrante ou sabe-se quem é o agressor, ele é diretamente chamado para prestar depoimentos na delegacia da vítima; além dele, as crianças e os adolescentes vítimas também são sempre escutados. Se não se sabe quem agrediu a criança ou o adolescente, após a queixa ser feita na delegacia de plantão, a criança ou o adolescente são escutados, e inicia-se a investigação para descobrir quem é o agressor. A maioria dos casos, pelo que eu tenho percebido, é resolvida; alguns demoram mais tempo, outros, rapidamente, são solucionados. (Nota de diário de campo – inserção 2)

---

<sup>31</sup> O encontro com a justiça acontece no segundo andar – subir refere-se a ser encaminhado ao segundo andar, para o juiz de plantão.

O DECA é considerado um departamento diferenciado, e isso fica bem claro nas observações e entrevistas. Por diversas vezes, durante as observações, em conversas informais, os agentes fazem essa afirmação, alegando que isso acontece, pois suas instalações são novas devido à proximidade com o Ministério Público, e tudo precisa funcionar perfeitamente, pois tudo é muito rápido. Além disso, em algumas falas, os agentes afirmam que o pessoal que trabalha no DECA diferencia-se daquele de outras delegacias, pelo público alvo com que trabalha:

O delegado<sup>32</sup> segue afirmando que o DECA é elite, no que o outro agente concorda. Ele diz que lá os policiais são gentis com todos, mesmo com os infratores (algo que já havia percebido; apesar de muitas vezes serem enérgicos, nunca os vi sendo mal educados). Em outras delegacias, eu poderia ver que a coisa é diferente. Os policiais são menos talhados socialmente, suas condições sócio-culturais são menores, e o trato com os demais é diferente. (Nota de diário de campo – inserção 08)

Feitas as apresentações, iniciaram-se as visitas a campo, em definitivo, duas semanas após essa primeira apresentação. A escolha das turmas para observação, que foram denominadas Alfa e Beta<sup>33</sup>, deu-se de maneira aleatória. A turma Alfa foi apresentada à pesquisadora no dia em que ela conheceu o departamento, sendo, então, escolhida como primeira turma de observação, e a turma Beta foi assim selecionada por haver um plantão entre as duas, facilitando as idas da pesquisadora a campo. Além das turmas Alfa e Beta da DPPA, a DPCAV também foi utilizada como local de observações, e alguns de seus servidores foram selecionados para posterior entrevista.

Num primeiro momento, essas visitas aconteceram durante o período da tarde, porém, no decorrer das observações, houve visitas pela manhã e até à noite, além de em alguns finais de semana. Entrar em campo não é tarefa fácil; é preciso que o pesquisador cumpra o papel inicial de reconhecer o local de pesquisa.

Além dessas questões, não se pode esquecer que a presença de alguém desconhecido pode gerar algum desconforto, principalmente quando essa pessoa está sentada, com um caderno à mão, e parece observar tudo o que acontece em um restrito espaço físico. Por isso, nas primeiras visitas a campo, normalmente, a pesquisadora posicionava-se em determinado lugar e ali permanecia, sendo interrompida por um ou outro agente com quem já tivesse travado um mínimo de contato.

As primeiras visitas a cada plantão foram ciceroneadas pela secretária da DPPA, pois, pelo fato dela acompanhar as diferentes turmas, ficava mais fácil que essa servidora fizesse a primeira apresentação aos delegados de plantão das respectivas turmas. A primeira visita à

---

<sup>32</sup> Os nomes do delegado e do agente foram suprimidos para proteger a identidade dos mesmos.

<sup>33</sup> As turmas no DECA são denominadas de outra forma. Utilizaram-se os termos Alfa e Beta para manter o sigilo das turmas observadas.

turma Alfa foi permeada por uma longa conversa com seu delegado de plantão, o que permitiu que a pesquisadora conhecesse mais detalhadamente o setor, pois ele explicou os diversos procedimentos ali realizados, além de ser apresentada a cada um dos servidores que se aproximavam do delegado.

A primeira visita à turma Beta foi um pouco diferente, pois, após a apresentação ao delegado de plantão e breve conversa, a pesquisadora foi deixada para observar o andamento do trabalho. Provavelmente, por ter ficado sozinha numa parte da delegacia, um dos agentes de plantão passou a observar insistentemente a pesquisadora. Com isso, a pesquisadora aproximou-se desse agente e apresentou-se, iniciando uma conversa que resultou na apresentação da pesquisadora aos demais agentes do plantão.

A visita à DPCAV deu-se de modo mais brando, pois a pesquisadora ficou, principalmente, ligada a um de seus servidores, que serviu como interlocutor principal. Em um primeiro contato, esse interlocutor recebeu a pesquisadora, e travou-se uma conversa sobre a pesquisa, além da apresentação a alguns servidores que se dirigiram a ele.

Após esse primeiro contato em cada uma das turmas da DPPA e na DPCAV, seguiram-se visitas a campo, conforme escala das turmas Alfa e Beta e a disponibilidade de visitas à DPCAV. Nos primeiros contatos, a entrada no plantão acontecia após a autorização de um de seus agentes para que a pesquisadora atravessasse a porta que separa a frente e atrás do balcão de atendimento<sup>34</sup>.

As primeiras visitas aos plantões foram recheadas por observações, principalmente dos atendimentos às ocorrências que chegavam ao balcão. Isso não foi uma opção da pesquisadora, mas, como ainda não existia nenhum vínculo dela com os agentes do DECA, essa foi a maneira que ela encontrou de entender como se realizava o trabalho deles naquele espaço, de observar suas interações com o público e os colegas, além de, muitas vezes, as ocorrências serem motivo de trocas de informações e aprofundamento do vínculo pesquisador-pesquisado.

Além disso, nos primeiros meses de observação, muitos agentes acreditavam que a pesquisa relacionava-se às ocorrências que surgiam na delegacia e não a eles mesmos. Normalmente, quando havia esse esclarecimento, a pesquisadora percebeu maior abertura dos agentes para a vinculação. Essas primeiras visitas também foram marcadas por grande estresse por parte da pesquisadora, em contato com uma realidade diferente da sua.

---

<sup>34</sup> O balcão delimita o espaço da clientela da delegacia em relação ao espaço destinado aos servidores. Além disso, o balcão aparece em vários relatos, pois, dentro da delegacia, ele representa, muitas vezes, as mazelas da sociedade e é referido pelos agentes como o local onde a realidade se apresenta, em sua forma mais pura. O balcão também gera estresse, pois é ali que se inicia o registro das ocorrências.

Saio do DECA sentindo-me um pouco pesada. Esses dias não têm sido fáceis. Acredito que, com o tempo, acostumar-me-ei, mas, por enquanto, ainda é um mundo muito desconhecido e muito diferente daquele em que eu vivo. Penso nos policiais e em como, para muitos deles, isso deve ser um choque também e todo o processo de adaptação a essa realidade. Mais uma vez, admiro esses profissionais e sinto que sua profissão não é nada, nada fácil mesmo. (Nota de diário de campo – inserção 06)

A rotina de uma delegacia de plantão é bastante móvel, ou seja, há períodos da jornada de trabalho em que não há nada para ser realizado, pois nenhuma ocorrência está sendo registrada, e pode-se passar todo um dia praticamente assim, alternando com momentos em que há trabalho a ser realizado. Porém, há períodos do dia em que os agentes precisam organizar filas para o registro das ocorrências, tamanha a demanda de casos que surgem. Normalmente, os períodos de calma e agitação alternam-se, porém, há dias em que predominam os momentos de agitação.

Revólveres, pistolas, facas, drogas, materiais de furtos em geral são artefatos comumente encontrados no plantão. Poucas foram as visitas a campo em que a pesquisadora não se deparou com algum desses objetos. Além disso, as armas e algemas dos agentes, muitas vezes, ficam à mostra, além do fato de os Policiais Militares que trazem os infratores ao plantão, comumente, estarem fortemente armados. No início das incursões a campo, tudo isso causa estranheza e desconforto; com o tempo, as apreensões não causam mais espanto, e as armas dos agentes tornam-se extensões de seus braços e corpo.

As visitas à DPCAV seguiram-se sempre com a condução do interlocutor principal. Isso aconteceu porque, nessa delegacia, cada agente trabalha em sua sala, e houve dias em que a visita resultava em pouco a ser observado, pois todos estavam em oitivas. Em contrapartida, muitas outras visitas a campo foram bastante ricas, pois permitiram a conversa informal da pesquisadora com os agentes, possibilitando maior contato com os discursos presentes na Polícia Civil.

Movimento na delegacia para a vítima significa que a maioria dos agentes está em suas salas trabalhando. Aqui, cada um tem a sua salinha de cartório e fica ali realizando suas atividades. Esse é um ponto que eu diferencio do plantão: parece haver certa distância entre os agentes, enquanto, no plantão, eles estão interagindo a todo momento. (Nota de diário de campo – inserção 09)

Diferentemente do que acontece na DPPA, o contato com as vítimas é bem raro. Algumas vezes, elas podem estar na sala de espera, mas como, na maioria das vezes, estão acompanhadas de seus responsáveis e de outras crianças, não é possível identificá-las precisamente, nem o crime cometido contra elas, o que gera menos sentimentos em quem observa. Além disso, possíveis agressores também misturam-se um pouco no público, tornando a caracterização do crime praticamente inexistente.

Já na DPPA, o balcão, tão comentado pelos agentes, é uma espécie de colega de trabalho, que delimita os espaços no plantão, além de ser o depositário de todo o estresse vivido por aqueles que precisam de atendimento e por aqueles que precisam dar esse atendimento. Várias vezes, durante as visitas, os agentes referiam-se à situação que estava sendo registrada, afirmando que “esse balcão não é fácil” [sic], ou que “a gente toma café pra desestressar desse balcão” [sic].

O trabalho dos policiais, tanto na DPPA como na DPCAV, normalmente, é feito em grupo e, dificilmente, somente por um dos agentes. No plantão, quando chega um flagrante, cada um dos policiais da turma responsabiliza-se por uma parte do trabalho, que é realizada de maneira individual, seja ouvindo os diferentes envolvidos na queixa, seja chamando o promotor ou defensor, mas, dificilmente, salvo em casos de alguma queixa bem simples, ela é toda feita por somente um deles. Em geral, o trabalho envolve dois ou mais agentes, inclusive no momento de juntar todas as oitivas e montar o boletim de ocorrência (BO). Na DPCAV, as oitivas, a investigação e o inquérito são construídos por equipes de trabalho. Cada um faz sua parte e no fim todos se unem para construir o inquérito.

Passados esses primeiros contatos da pesquisadora com o campo, as relações foram estreitando-se, e os policiais foram abrindo-se e permitindo que a pesquisadora tivesse mais contato com cada um. Essa abertura foi acontecendo aos poucos, conforme a personalidade e a disposição psíquica dos observados.

Com o tempo e os vínculos mais estreitos, as visitas aos plantões tornaram-se menos ansiogênicas e cada vez mais proveitosas, passando a pesquisadora da observação do trabalho dos agentes à observação de suas interações, pois passou a conhecer um pouco mais cada um, além do fato de que eles passaram a agir com mais naturalidade na presença da pesquisadora e, muitas vezes, ela ser chamada às conversas ou rodas de chimarrão. Além disso, as visitas à DPCAV também permitiram diferentes visões acerca do trabalho e das culturas policiais.

Em momentos de maior descontração, os agentes relatavam fatos de sua vida pessoal e familiar, permitindo maior aproximação da pesquisadora com alguns dados de pesquisa. Além disso, algumas rotinas de trabalho passaram a ser discutidas sem tantos melindres, e algumas reclamações eram feitas sem medo de represálias.

No período intermediário, a pesquisadora sentiu que os servidores do DECA estavam mais acostumados com sua presença. Ao mesmo tempo, porém, eles ainda não pareciam sentir-se à vontade com a situação, principalmente com o caderno de anotações, motivo de algumas brincadeiras e de muita curiosidade por parte dos servidores.

Contando com cerca de seis meses de observações, iniciaram-se as entrevistas individuais com os agentes e seus familiares, conforme mencionado nos procedimentos metodológicos do presente trabalho. O momento das entrevistas também foi o momento do início da saída de campo da pesquisadora.

Entrar em campo é tarefa difícil. Sair dele é tarefa árdua. Num primeiro momento, os agentes foram avisados, tanto na DPPA quanto na DPCAV, que as visitas tornar-se-iam esparsas. Como as entrevistas com os agentes aconteceram todas nas dependências do DECA, nesse período, o contato ainda era grande, todavia, a pesquisadora sentiu diferença de tratamento por parte dos agentes. Talvez por não estar mais com seu caderno em mãos, eles pareciam mais receptivos.

Com o fim das entrevistas, as visitas passaram a acontecer quando a pesquisadora possuía disponibilidade para estar em campo. Cada vez que isso acontecia, a recepção e a curiosidade acerca do trabalho pareciam aumentadas, além do fato de haver reclamações acerca do espaçamento entre as idas a campo. Percebeu-se, além disso, que os policiais pareciam mais à vontade com a pesquisadora nesse momento.

Durante a escrita deste trabalho, não houve incursões a campo. A despedida em definitivo do campo acontecerá quando da entrega de uma cópia desta pesquisa ao Diretor Geral do DECA.

## **8 “SERVIR E PROTEGER”: APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

A análise dos resultados é o ponto alto de toda pesquisa. Nesse espaço, o autor compila seus principais achados de campo e suas entrevistas com a literatura acerca do tema do trabalho. Neste capítulo, após a análise realizada sobre o conteúdo das entrevistas e dos diários de campo, da construção das categorias e da leitura exaustiva de todo o material, são apresentados os resultados deste trabalho.

Optou-se por separar as categorias em temas e nelas apresentar os termos que mais se ajustassem a cada uma. Com isso, buscou-se interpretar e discutir as falas e anotações, de modo que o leitor entendesse o caminho percorrido pela autora na interpretação.

O capítulo da análise dos dados foi dividido conforme os objetivos desta pesquisa. No primeiro item, o leitor terá contato com os aspectos que ficaram mais evidentes acerca da cultura organizacional da Polícia Civil. O segundo item comporta a vida familiar do policial civil, com as análises acerca do trabalho policial sob a ótica da família e a vida familiar sob a ótica do policial. O terceiro e último item da análise dos dados responderá ao objetivo geral desta pesquisa, apresentando a forma como as culturas da Polícia Civil podem-se inserir na vida familiar dos policiais, desde a perspectiva dos atores organizacionais e sob o olhar da autora desta pesquisa.

### **8.1 AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA CIVIL**

Compreender as culturas organizacionais da Polícia Civil perpassa aproximar-se de seu trabalho, ultrapassando o conhecimento teórico e buscando apreender suas dimensões objetivas e subjetivas. Monjardet (2003) afirma que, para realizarem seu trabalho, esses profissionais desenvolvem competências específicas, que se desdobrarão em suas culturas. Quando questionados acerca dos aspectos de seu trabalho, os policiais trouxeram elementos que corroboram os achados de Monjardet (2003), pois eles o definiram a partir de competências objetivas, como o conhecimento profundo das leis, e subjetivas, como a capacidade de escutar os indivíduos em suas queixas, mesmo não possuindo formação para essa tarefa.

Dos oito policiais entrevistados, cinco deles (Policiais P2, P4, P5, P6 e P8) relacionaram o trabalho da Polícia Civil ao campo da justiça e da investigação, mesmo que de maneira indireta, em conformidade com os achados de Hagen (2006). Dois deles (Policiais P2, P5) afirmaram, diretamente, que o trabalho do policial civil relaciona-se à polícia judiciária e investigativa:

Hoje a Polícia Civil, ela atua como polícia judiciária. Ela é acionada após o cometimento do delito. A pessoa cometeu um furto, é feito... É identificado, é feito o procedimento, e aí ela responde perante a justiça. Então esse procedimento judicial, judiciário, né, passa pelo âmbito policial e é encaminhado ao judiciário. Então ela tem a função investigativa e judiciária. (Policial P2)

Um dos entrevistados falou, especificamente, sobre o trabalho de plantão, quando afirmou que o trabalho da Polícia Civil é fazer uma ocorrência bem feita para que direcione o rumo das investigações de modo correto, o que se pode compreender que está ligado à polícia investigativa e judiciária, pois é a partir do registro da ocorrência, conforme Hagen (2006), que se desenvolverá todo o trabalho investigativo, quando for o caso, e judiciário: “eu posso falar do meu trabalho... É fazer... É procurar fazer uma ocorrência bem feita que vá direcionar o rumo das investigações” (Policial P4).

Houve um funcionário que colocou, especificamente, o trabalho de cartório como o trabalho policial (Policial P8), afirmando que o trabalho da Polícia Civil é ser ágil no inquérito, buscando, ao mesmo tempo, não ser injusto com nenhuma das partes. O inquérito é o documento que é encaminhado ao judiciário para o julgamento dos crimes; sua confecção depende do bom registro de ocorrência e da investigação profunda dos fatos.

Com isso, pode-se perceber que todo o trabalho dentro de uma delegacia está interligado, desde o recebimento da ocorrência, seu encaminhamento, passando pelo cartório e pela investigação até ser encaminhado ao Ministério Público. Todas essas afirmativas corroboram os achados de Hagen (2006) de que a tarefa essencial da Polícia Civil é verificar a autoria dos crimes e esclarecer a forma como aconteceram. Outros dados da pesquisa mostraram que, mesmo entre os policiais, a visão pode ser um pouco diferente, como a que segue:

Nosso lema é “Servir e Proteger”... Então, nós temos várias funções. Nós temos que, hã... Lutar contra o crime. Parece meio clichê, mas é verdade. [...] Aí claro, a maneira de atuar depende do lugar onde tu trabalhas. Nós trabalhamos com crianças, então a gente chega de uma maneira... A abordagem é diferente, quando a criança é vítima, quando é um infrator, mas no fundo, no fundo a essência é a mesma. (Policial P6)

Outras duas respostas (Policiais P3 e P7) afirmaram que, além de fazer uma boa ocorrência ou uma boa oitiva, o trabalho da polícia também se baseia, principalmente, no lema da Polícia Civil: “Servir e Proteger”. Pode-se pensar que o conjunto dessas três respostas



dá conta que o trabalho da Polícia Civil liga-se à proteção do cidadão, à sua capacidade de intimidar os criminosos e ao tipo de trabalho que responde às demandas da sociedade, conforme Bittner (2003) e Monjardet (2003) já haviam apontado.

Uma ressalva torna-se importante acerca desses achados: Monjardet (2003) afirma que, mais do que clichê, não é real a crença de que a principal incumbência da polícia é a repressão ao crime. O autor afirma que essa é a tarefa que dá mais prestígio ao policial e à instituição, mas ela é somente parte de um conjunto de outras tarefas que os policiais executam. No caso da Polícia Civil do Rio Grande do Sul, é parte de um conjunto de todas as tarefas ligadas às ocorrências, às investigações e aos inquéritos.

As respostas a essa pergunta sugerem que os policiais civis percebem o trabalho da Polícia Civil da forma como ele é prescrito. Alguns desvios apareceram nas falas dos entrevistados, porém, ainda assim, os policiais civis ligaram seu trabalho à polícia judiciária e investigativa, como visto em Hagen (2006).

Quando os entrevistados desta pesquisa foram questionados, diretamente, acerca dos aspectos principais de seu trabalho, percebeu-se, através das respostas, que eles tinham certa dificuldade em listá-los, dado que encontra eco em Bittner (2003) e Monjardet (2003). Os referidos autores não encontram um núcleo fundador comum às tarefas dos policiais, isto é, não há unanimidade de opiniões quanto ao trabalho realizado pela polícia, o que dificulta a delimitação e a congruência de opiniões em relação a muitas de suas tarefas.

Dentre as diversas respostas, pode-se destacar um extremo que seguiu a linha objetiva do trabalho do policial, em que os agentes (Policiais P2, P4, P5 e P8) listaram os principais aspectos de seu trabalho a partir de sua rotina formal de recebimento de ocorrências, feitura de investigações e inquéritos, e destacaram a objetividade do trabalho realizado: o trabalho dentro de uma delegacia é pautado por rotinas bastante práticas, seja na Delegacia de Pronto Atendimento (DPPA), seja na Delegacia de Polícia para a Criança e o Adolescente Vítima (DPCAV). Os policiais precisam seguir determinados passos para que seu trabalho obtenha êxito. Desde a escuta da queixa, a oitiva de alguma vítima ou agressor, todos esses passos são bastante concretos e respeitam as normas do judiciário para que não seja perdido nenhum dado ou torne o trabalho inválido.

Essa objetividade está pautada no conhecimento profundo das leis, que foi outro aspecto do trabalho policial relatado em algumas entrevistas, mesmo por aqueles agentes cuja formação acadêmica não seja no Direito. O conhecimento profundo das leis é que dará a esses profissionais a base para que seu trabalho leve à punição daqueles que são realmente culpados e à absolvição dos inocentes. Esses dois aspectos do trabalho policial vão ao encontro daquilo

que Marimon (2009) e Silva (2002) afirmam quando se referem ao fato de que tudo que o policial fizer em seus procedimentos afetará o andamento do processo na justiça, pois promotoria, defesa e juiz terão o inquérito como base para seu trabalho; por isso, quanto mais fidedigno, maiores as chances do julgamento ser justo e efetivo.

Duas falas demonstram como os aspectos do trabalho policial podem ser definidos em termos bastante práticos e objetivos, pautando-se naquilo que está formalmente indicado como sendo seu trabalho:

É... Feitura de ocorrências policiais, atendimento ao público, orientações e... Várias orientações a gente tem que dar aqui pro pessoal e atendimento à Brigada Militar, que são as ocorrências que chegam a nós. Nas 24 horas. (Policial P5)

Eu trabalho nos inquéritos policiais. Trabalho atendendo o público; eu escuto a vítima, eu escuto as testemunhas e escuto o investigado, pra ver se realmente monto o quebra-cabeças, pra ver se “fecha” ou não. (Policial P8)

Outras respostas seguiram uma linha bem subjetiva (Policiais P1 e P3), mostrando que as características do trabalho policial estão mais voltadas a lidar com toda a demanda emocional que seu trabalho exige, como a fala que segue:

Ai, meu Deus... É... Antes de ser polícia, a gente pensa que é correr atrás de bandido, né, e prender... E era isso... E fazer prova... Saber fazer bem as perguntas... E aí, depois que a gente começa a exercer, o trabalho do policial civil é tão imenso que fica difícil até falar sobre isso. Tem toda essa coisa da prisão e das boas perguntas pra depois instruir um procedimento judicial... Mas... Principalmente aqui onde a gente trabalha, tem toda essa demanda emocional, né. Tu recebe uma carga de problemas emocionais, psicológicos, familiares... E ter que lidar com isso é algo muito diferente, porque eu não tenho formação pra isso... Eu não sou psicólogo... Então eu acho que a instituição, a profissão, exige do policial algo que ele não está preparado... E nunca vai estar... A gente vai ter que ter quantas formações pra estar preparado? Pra socorrer, a gente tem curso de socorrista; se passar mal, eu tenho a obrigação de parar e socorrer; pra ouvir e orientar, de alguma forma, como se fosse psicólogo; pra dar orientação jurídica, e aí então tem que ter formação em Direito... É algo assim, quase desumano... A solicitação do policial civil. E capaz de dar a vida pelo próximo... É algo fantástico, é uma profissão lindíssima... (Policial P1)

Bittner (2003) foi fundo nessa questão quando pesquisou a polícia americana, e afirma que, além das diversas competências objetivas exigidas desse profissional, é preciso que ele mantenha seus sentimentos de raiva, repulsa ou mesmo de medo sob controle durante sua jornada de trabalho, pois, se ele agir como as demais pessoas agiriam frente a determinadas situações, ele corre o risco de não poder mais exercer sua profissão. Quem é contratado não é o policial, mas, sim, seus níveis psíquicos mais profundos, tornando, como coloca o entrevistado, esse trabalho quase desumano.

Entre os dois extremos de objetividade e subjetividade apresentados acima, houve respostas (Policias P6 e P7) que denotam que os policiais não conseguem simbolizar o tipo de trabalho que exercem, ao mesmo tempo em que demonstraram a infinidade de características que o trabalho possui:

Bom, aqui nós lidamos com crianças, nós... Não tem como não chegar (risos) na criança... Conforme nosso público alvo, digamos assim... Hã... É algo mais voltado, por incrível que pareça, pra violência. Como na mulher tem a violência doméstica, nós temos também a violência doméstica, a violência sexual, que aqui, 90% dos nossos casos são de violência sexual. Tu vê muito disso aqui. E os maus tratos. São duas coisas: o estupro, digamos assim, e os maus tratos. Então nós temos que... A nossa preparação... Na realidade eu não tive preparação. É uma preparação de vida, né. Mas a gente consegue lidar com isso... E nós temos, assim, muitos colegas bem preparados pra isso, então, um complementa o outro. Mas o... Acho que os aspectos principais assim do nosso trabalho são tu tentar ajudar, dentro da lei, do que a gente tem, é o que nós temos, a nossa ferramenta, é o código penal, são as leis... Então nós temos que fazer isso de maneira que atenda às necessidades das crianças, dos adolescentes. Então é uma coisa delicada. (Policia P6)

Tem vários momentos, né. Quando chegam as pessoas no balcão, pedindo ajuda. Que é muito difícil, já uma pessoa vir a uma delegacia... Então essas pessoas que vêm, ou vítimas de abusos... Problemas, na família, com filhos, ou separação, eu tento dar o melhor pra elas, até confortá-las e tudo que eu puder fazer por eles ali no momento... Em registrar a ocorrência... E muitas vezes a gente faz um trabalho quase de Psicologia ali, tentar acalmar a pessoa, conversar... Ficar escutando, e muitas pessoas não têm essa paciência, de ficar escutando ali a pessoa desabafar tudo aquilo ali... Que muitas vezes a gente até acha que não é resolvível, mas no caso a gente fica ali escutando pelo menos e efetua o registro. E quando tem flagrante, fazer o melhor, pra poder encaminhar pro judiciário, pro juiz, pro promotor, pra trabalhar aquela situação toda ali... Faço o que eu posso fazer de melhor... Eu ponho no meu trabalho, tanto nas ocorrências abertas, como a gente chama, só porque chegam ali, como da Brigada Militar que faz o flagrante. (Policia P7)

Diante desses relatos, fica mais evidenciada a dificuldade de definir em termos práticos os aspectos do trabalho policial (BITTNER, 2003; BRETAS e PONCIONI, 1999; HAGEN, 2006; MONJARDET, 2003). Além disso, como se pôde depreender de alguns desses relatos, para a realização de suas tarefas de trabalho cotidianas, são exigidas competências diversas dos sujeitos que atuam como policiais.

A união da diversidade de tarefas, sua difícil delimitação e as inúmeras competências pessoais exigidas dos policiais desdobrar-se-ão em suas culturas organizacionais (MONJARDET, 2003). Com base na ideia de Geertz (2003) de que é na ação social que as formas culturais encontram articulação, os próximos subitens preocupar-se-ão em trazer à baila as culturas organizacionais da Polícia Civil, no ínterim entre suas tarefas e as competências exigidas desses profissionais para sua realização.

### **8.1.1 A “rotina” particularizada da Polícia Civil**

As culturas de uma organização desenvolvem-se nas interações dos indivíduos que dela fazem parte, e seus símbolos estão representados em todas as suas rotinas e seus

discursos (MARTIN, 1992; MORGAN, 2009). Neste subitem, a partir de aspectos básicos da rotina policial, será apresentado como eles se desdobram em elementos de suas culturas organizacionais.

Hagen (2006) afirma que as condições físicas de trabalho para os policiais são bastante deficitárias, ainda mais para aquele profissional que trabalha no interior do Estado. Apontar essas condições torna-se necessário, na medida em que as reivindicações por melhores instalações e material de trabalho são parte de um comportamento culturalmente aceito e difundido, dado o fato de que os policiais alegam que suas dificuldades em realizar seu trabalho de maneira mais efetiva relacionam-se às suas dificuldades de insumos materiais.

Como visto na apresentação do recorte da pesquisa, as instalações do DECA são bastante simples, e há ênfase na tecnologia, pois todas as salas possuem computadores para a realização das diferentes tarefas. As condições de trabalho nesse departamento são consideradas deficitárias por seus agentes, apesar deles mesmos afirmarem que são muito melhores do que em outros locais. Isso se deve ao fato, segundo alguns depoimentos, de o prédio do departamento ser novo e estar ligado ao prédio do Ministério Público. Assim, em comparação a outras delegacias, apresenta-se superior.

Ele, mais uma vez, diz que o DECA é elite, que as outras delegacias nem se comparam ao que eu vejo ali. Diz que, em termos de lugar, instalações, trabalho, o DECA é muito bom. Ainda, ele afirma que as outras delegacias são um lixo, que muitas delas não possuem sequer alojamento para os agentes descansarem durante a noite. (Nota de diário de campo – inserção 8)

Além das instalações, existe a reclamação de que, na Polícia Civil, há falta de outros insumos materiais que poderiam auxiliar o trabalho dos policiais, como máquinas fotográficas, carros melhores, armamento e munição mais modernos e em maior quantidade e, até mesmo, computadores e impressoras mais modernos e que não estraguem tanto.

Reclama que, muitas vezes, faltam recursos para dar continuidade ao trabalho. Diz que utiliza sua própria máquina fotográfica para essas fotos e que acredita que, se tivessem mais materiais, as coisas andariam mais rápido. (Nota de diário de campo – inserção 14)

Continuamos... Com as mesmas dificuldades, não. Com dificuldades. [...] Instalações, nós aqui temos instalações boas, mas isso aqui é uma exceção. Nós temos delegacias sucateadas... Então eu vejo que ainda temos muitas dificuldades... Há... Munição, recebemos um pouco mais, foram atualizados os coletes, falo do material de segurança nosso. As viaturas melhoraram um pouco, mas ainda em termos de salário e instalações... Ainda é difícil. Mas não é nada... (Policial P6)

Próxima à questão das condições físicas de trabalho, a questão salarial é assunto delicado e recorrente entre os policiais. O que se pôde perceber nas incursões a campo e nas entrevistas, é que ele é responsável pela grande insatisfação dos servidores e motivo pelo qual eles consideram a carreira policial não promissora. Muitos agentes afirmaram que o policial

precisa ter um grande leque de conhecimentos que não são valorizados em termos de salários, além do fato de que é exigido deles ensino superior, fazendo com que muitos desistam da carreira na Polícia Civil, por encontrarem melhores oportunidades em outras carreiras públicas.

Pergunto a ele há quanto tempo está na polícia, e ele me diz que faz “vinte anos de uma escolha infeliz” [sic], mas que não tem como desfazer agora. Diz que não gosta de plantão e que o que segura sua vida financeira são os bicos<sup>35</sup>. Diz ainda que todo policial acaba tendo que fazer isso para complementar a renda e que a única compensação do plantão é que permite fazer os bicos. (Nota de diário de campo – inserção 3)

Muitos policiais do DECA afirmavam que outros servidores do Estado recebem salários muito melhores que os deles e, muitas vezes, não têm a mesma exigência dos policiais. A situação salarial desses profissionais já foi apontada por Hagen (2006), e a reivindicação por melhor remuneração é congruente com os achados dessa autora, que afirma que a segurança pública recebe remuneração menor que outros órgãos do Estado.

A maneira de trabalhar nos grandes centros cria culturas organizacionais, pois as organizações são parte da cultura das sociedades e interagem com o meio que as cerca (LUPPI, 1995; MORGAN, 2009; MOTTA, 1995). Por mais que o discurso dos policiais seja realidade, pois é do senso comum o conhecimento do sucateamento dos setores públicos no Brasil, existe, aliada a isso, a reivindicação histórica já apontada por Hagen (2006) por melhores condições de trabalho e salários no funcionalismo público, principalmente nos setores ligados à segurança, à saúde e à educação.

Pode-se perceber, nas falas dos policiais, que, enquanto funcionários de um desses setores, eles se identificam com seus colegas nessa reivindicação, e ela se torna também reivindicação dos policiais. Assim, esse discurso é culturalmente aceito, pois ele é parte de um processo social, histórico e de crenças, conforme os conceitos de cultura de Boas (2004) e Luppi (1995), amplo e difundido entre aqueles que trabalham em alguns setores do funcionalismo público brasileiro, incluindo a segurança.

Hagen (2006) afirma que os policiais são percebidos socialmente através de uma imagem caricaturada, que, segundo sua pesquisa, não encontra acolhimento entre as falas de seus pesquisados. Essa impressão, segundo a autora, é responsável por criar a ideia de uma postura policial, trejeitos, roupas e linguagem que, unidos, formam a figura com que o senso comum faz a representação dos policiais.

A partir disso, pensou-se em analisar a postura desses profissionais, procurando englobar alguns achados acerca de suas linguagens corporal e verbal. Com relação à

---

<sup>35</sup> Segundo o dicionário Michaelis (2012): bi.co: *gír* Pequeno emprego, tarefa passageira; biscate.

linguagem corporal, assim como os policiais pesquisados por Hagen (2006), os policiais do DECA nada se pareciam com os “malandros” caricaturados na cultura popular. Em nenhuma das duas delegacias, os policiais têm a obrigação de usar uniformes e, aparentemente, não são diferentes de outros indivíduos, pois as mulheres e os homens do departamento, a não ser pelo fato de portarem sempre suas armas, normalmente escondidas sob a roupa ou em bolsas, em nada diferem dos comportamentos comuns observáveis em qualquer outro servidor, seja ele público, seja ele privado.

A agente está tomando o depoimento do adolescente. [...] É interessante, pois a agente é uma mulher baixinha, sempre de sapatos de salto, bem arrumada. Não parece que está indo trabalhar na delegacia, mas, sim, em um lugar bem menos “corrido”, como um escritório ou até uma loja de roupas. As mulheres policiais são bem vaidosas. (Nota de diário de campo – inserção12)

A maneira como os policiais portam-se parece estar de acordo com os achados de Hagen (2006) também acerca da discrição em relação ao fato de ser policial. Em uma passagem, um deles afirmou que é preciso manter-se anônimo quanto à sua profissão:

Logo, vem o delegado mostrar seu novo coldre de munição e entregar ao pessoal alguns adesivos que denotariam o uso de armas. O comentário do pessoal é de que aquele adesivo seria uma espécie de chamarisco para ser assaltado, pois os ladrões veriam que aquela pessoa tem arma e assaltariam-na para roubar o armamento. O agente aproxima-se do rapaz da FASE que puxou assunto e, pegando o adesivo na mão, diz que, ao contrário de colocar o adesivo, é preciso manter o anonimato. Eles conversam um pouco e falam que evitam mostrar que são da polícia, pois podem sofrer represálias. (Nota de diário de campo – inserção 24)

Essa fala corrobora os achados de Hagen (2006), pois demonstra que os policiais, para preservar sua segurança pessoal, preferem manter-se em anonimato. O trecho de diário de campo que segue demonstra, mais uma vez, esse tipo de comportamento, porém, em relação a aparecer na mídia:

Depois de certo tempo, a agente se aproxima, e comento com ela sobre o flagrante que vi na televisão no último plantão. Digo que vi e que pensei: “puxa vida, logo depois que eu saí de lá”... Ela pergunta se dava para vê-los na televisão, e eu digo que não, que sempre cuido pra ver se os vejo, mas que normalmente não aparecem. Ela diz que é melhor assim, pois eles não têm nada que aparecer. Percebo certa desconfiança dela, medo de aparecer como policial na televisão, talvez medo de alguma represália. (Nota de diário de campo – inserção 40)

As redes de televisão eram presença constante no DECA. Em todas as vezes que elas ali apareceram, era possível perceber os policiais procurando esquivar-se de qualquer tentativa de os repórteres fazerem alguma imagem que pudesse ligá-los ao departamento.

Além da discrição, existe diferença de postura percebida no tratamento dos policiais para com as pessoas em geral e para com os infratores. Os policiais, normalmente, dirigiam-se aos infratores de maneira firme, falando claramente e sem esboçar qualquer sentimento. Ao mesmo tempo, ao se dirigirem às demais pessoas, mesmo durante o registro de uma ocorrência, sua fala era completamente diferente, mais leve e muitas vezes risonha.

Cada vez mais, percebo a diferença entre o tratamento do infrator e o dos demais. Os infratores são tratados de maneira mais enérgica, brusca, enquanto, ao virar o olhar para uma pessoa que não seja infrator, esses agentes mudam seu tom de voz, sua postura, sendo, na maioria das vezes, muito dóceis e educados. É como se houvesse um botão de “liga/desliga” para atendimento ao infrator. (Nota de diário de campo – inserção 12)

Esse falar firme deles é muito interessante. Já tinha escutado na ACADEPOL que a Polícia Civil tem a prerrogativa de evitar o uso da força, que procura conseguir seu intuito com o diálogo, com os pedidos. Percebo que todos eles têm uma capacidade de falar de maneira firme que seguram qualquer um. Pode ser que seja porque estão atrás do balcão numa delegacia, mas até eu fico surpresa. (Nota de diário de campo – inserção 17)

O que se observou nas incursões a campo e que parece ser característico dos policiais é sua linguagem. O uso de jargões como “vagabundo” e “bandido”, o uso das palavras “infrator” e “menor” para se dirigir ao adolescente que comete crimes foram recorrentes durante as visitas a campo e apareceram em algumas entrevistas, como a que segue:

Ainda, conforme o agente, agora no inverno vem uma época mais terrível. Todo mundo pensa que a violência diminui por causa do frio, mas ele diz que “bandido não tem medo do frio” [sic]. Nessa época, aumenta o número de roubos, pois as ruas ficam mais vazias, então, quem está fora de casa é alvo fácil dos ladrões. Não há movimento para inibir a ação. Comento com o agente que acreditava que fosse diferente, e ele diz que todo mundo acha que é diferente, mas, no inverno, aumenta e muito o número de roubos. (Nota de diário de campo – inserção 16)

Além desses termos, utilizar outros como “emprender fuga”, “fugar” – que significam fugir –, usar os artigos do código penal para se referenciar aos crimes, mesmo quando falam com alguém que não é da área da segurança pública, eram comuns no dia a dia da delegacia, demonstrando que sua linguagem sofreu algumas mudanças pelo trabalho que eles realizam, mas não de maneira exagerada, ou caricaturada, como Hagen (2006) afirma que a maioria dos indivíduos não-policiais costumam imaginar. Diferentemente da imagem caricaturada do senso comum, os policiais possuem postura e linguagem bem mais discreta, além do fato de procurarem não se apresentar enquanto policiais perante os demais.

Ainda assim, a polícia, como as demais organizações, desenvolve formas de comunicação próprias que são parte de suas culturas organizacionais, porém, elas são percebidas somente na interação com esses profissionais, como acontece nas interações com as demais culturas. Como Boas (2004) afirma, a cultura desenvolve-se nas relações entre os indivíduos e o meio no qual se inserem, e, ao entrarem em contato com as diferentes culturas, os indivíduos identificam-se nos moldes de Hall (2005) com alguns de seus símbolos e refletem-nos para os demais. Alguns desses significados são construídos historicamente e fazem parte do repertório daquele grupo, sendo somente conhecidos e partilhados por ele (GEERTZ, 2003; MOTTA, 1995; VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000).

### 8.1.2 A divisão do trabalho

Bittner (2003) afirma que todo o trabalho dentro de uma delegacia ou departamento de polícia é realizado por agentes, sejam eles escrivães, sejam inspetores, mesmo que essas atividades não estejam diretamente ligadas à apreensão de criminosos ou à investigação de crimes. O que se percebeu no DECA é que, nesse departamento, as atividades de trabalho de alguns de seus servidores não estão diretamente ligadas aos crimes, mas, sim, ao aporte administrativo. Entre eles, pode-se destacar o das secretárias e o do Núcleo de Processamento de Dados (NPD).

As secretárias podem trabalhar com os boletins de ocorrência e com os inquéritos, mas também algumas delas trabalham na organização e recepção de alguns setores no departamento, como a diretoria e as delegacias. Além disso, são elas que agendam as oitivas das vítimas e dos infratores, bem como ocupam-se do atendimento a demandas da recepção, da organização e da divulgação de eventos junto aos responsáveis. Essas secretárias são policiais, a maioria delas escrivãs de polícia, que tiveram a mesma formação dos demais colegas que atuam no plantão ou nos setores de investigação. Já a manutenção dos computadores e impressoras no departamento é realizada por um policial cedido do NPD, onde outros policiais são responsáveis pela manutenção de todos os equipamentos de informática utilizados pela Polícia Civil. Esse mesmo funcionário ainda realiza trabalhos de entrega de documentos aos setores responsáveis e costuma levar as apreensões feitas no DECA ao setor encarregado de armazená-las, como afirmou o Policial P3: “ou tu trabalha no cartório, trabalha na investigação, tem o pessoal que trabalha como... Na secretaria, que faz o serviço de rua, pra entrega de documentos e tal”.

Durante a pesquisa, não ficou bem claro de que forma esses funcionários foram designados para esses postos. O que fica bastante claro é que todo o serviço específico ao departamento é realizado por agentes, que tiveram a mesma formação na Academia de Polícia Civil (ACADEPOL) que aqueles ligados diretamente aos crimes e investigações, indo ao encontro do que Bittner (2003) já havia afirmado.

Isso ainda permite que se conjecture que, como expressa o referido autor, a incumbência dada dentro dos departamentos a cada um dos agentes não depende do indivíduo, mas, sim, das necessidades do departamento, tornando os cargos determinados conforme essa necessidade. Essa incumbência também não depende da formação anterior dos policiais, como é comprovável nos relatos abaixo:



Descubro que os agentes que atendem crianças não são psicólogos, o que nós conversamos e acreditamos que seria interessante que fossem, para ter a técnica de entrevista e o olhar adequado aos pequenos ou não tão pequenos. (Nota de diário de campo – inserção 2)

A agente acredita que o psicólogo teria muito a realizar nesse departamento, afinal, a maioria das situações que aparecem mereceriam uma condução mais profissional, que tivesse mais manejo para lidar, pois, segundo ela, não é fácil o que se escuta no DECA. Além disso, a devolução e a maneira de o agente lidar com o que acontece pede que esse agente seja um psicólogo. Ela acredita que haja essa falha na Polícia. (Nota de diário de campo – inserção 10)

A instituição policial parte do pressuposto de que, após o curso de formação, todos os novos agentes estão habilitados para realizar todas as tarefas de um departamento, pois há a crença de que eles realizam essas atividades de maneira mais eficiente e confiável, como Bittner (2003) já havia observado. Monjardet (2003) corrobora essa afirmativa, acrescentando que a polícia é um instrumento de produção, caracterizado pela divisão e especialização de tarefas, técnicas e procedimentos, que representam sua dimensão organizacional. Tal dimensão organizacional cria certos significados, caracterizando uma teia compreensível somente por aqueles atores que fazem parte desse jogo cultural (BENEDICT, s/d; GEERTZ, 2003; MOTTA, 1995).

Bittner (2003) afirma que, quando algum agente deseja ascender profissionalmente, ele depende muito mais de seus contatos dentro da instituição, do que, propriamente, de seu bom trabalho ou de sua formação. A forma de ascensão profissional para os policiais, na Polícia Civil, ocorre através da troca de nível. São quatro os níveis de ascensão, mais o cargo de comissário, atingido pelo policial, normalmente, depois de muitos anos de trabalho.

Uma situação de campo pode ser ilustrativa de que os achados de Bittner (2003) encontram eco na Polícia Civil gaúcha: foi explicado à pesquisadora que o cargo de chefe de equipe do plantão é um cargo oferecido a algum colega que ainda esteja no nível dois ou três de ascensão, para que ele possa incorporar a função gratificada ao seu salário e subir mais um nível. Segundo a servidora que fez essa afirmativa, essa prática é bem comum e pode ser considerada padrão dentro da Polícia Civil. Fica claro, nessa afirmação, que o apoio dos colegas é bastante importante para que um policial consiga atingir um nível mais alto e, conseqüentemente, uma remuneração um pouco melhor.

A divisão do trabalho parece compor um padrão de cultura, pois demonstra a existência de comportamentos culturais que são socialmente condicionados, são símbolos de crenças que permitem a determinado grupo que comunicar-se e perpetuar suas atitudes frente à vida, fazendo com que, nas trocas com os demais membros culturais, eles sejam transmitidos aos mais jovens e assimilados por eles, permitindo a integração social. Apesar desse tipo de divisão do trabalho ter sido imposto aos agentes, e as culturas organizacionais

não poderem ser consideradas padrões impostos, há a transmissão e, por conseguinte, a perpetuação de certas crenças, na medida em que os agentes organizacionais assimilam-nas e repetem com seus pares aquilo que a organização indica como padrão comportamental (BENEDICT, s/d; CAVEDON, 2003; GEERTZ 2003; LUPPI, 1995).

### **8.1.3 A jornada de trabalho**

A jornada de trabalho dos policiais depende do setor em que eles estão lotados dentro do departamento e da função que realizam. As duas principais divisões na jornada de trabalho são a dos policiais da investigação e do cartório – trabalham basicamente em regime de horário comercial, ou seja, trabalham oito horas por dia, de segunda a sexta-feira, podendo trabalhar em outros horários conforme a demanda e a realização de diligências – e dos policiais que atuam no plantão – trabalham em regime de vinte e quatro horas de trabalho seguidos de setenta e duas horas de folga.

No DECA, na DPCAV, todo o trabalho de investigação e de oitivas é feito pelos inspetores e escrivães dali. Pouco se pôde observar do trabalho investigativo propriamente dito, mas os policiais que atuam no cartório dividem-se entre as oitivas dos envolvidos nos crimes e algumas idas a campo em busca das provas criminais. O trabalho investigativo é o que, como coloca Hagen (2006), mais define a função do policial, mas ele representa somente uma parte do todo, pois depende do bom registro da ocorrência feito pelo plantão, e do bom encaminhamento do inquérito pelos policiais que atuam nos cartórios.

Como não houve observação dos agentes que atuam diretamente na investigação, não foi possível obter dados que demonstrem seus sentimentos em relação à jornada de trabalho. Quanto aos agentes que atuam no cartório, também não foi percebido nada que pudesse indicar qualquer pensamento em relação ao tempo dedicado ao trabalho ou ao regime de horas dedicadas a ele.

Na DPPA, para alguns de seus servidores, o regime de plantão é muito bom para trabalhar, pois, naquelas vinte e quatro horas, trabalham quase sem parar, não sobrando tempo para pensar em outros assuntos ou ficarem ociosos. Além disso, como a carga de trabalho pode ser pesada, e, normalmente, há uma ocorrência atrás da outra para ser atendida, fazem os procedimentos naquele período e não ficam pensando muito sobre o que escutaram, conforme a anotação em diário de campo:

O agente afirma que, apesar de tudo, gosta de seu trabalho e gosta de fazer plantões. Acha que, no plantão, tudo é mais agilizado, não se para muito tempo para ficar pensando bobagem. As coisas acontecem naquelas 24 horas e acabou, não se fica mais pensando naquilo. (Nota de diário de campo – inserção 15)

Os policiais que gostam mais do plantão também afirmam que esse regime de trabalho permite a eles maior contato com a família e a possibilidade de exercer outra atividade, tanto de cunho financeiro quanto educacional, ou mesmo de lazer. Essas observações vão ao encontro dos achados de Hagen (2006), que afirma que alguns agentes optam por esse regime de trabalho, exatamente pelo fato de as folgas permitirem que eles realizem outras atividades.

Ele comenta que gosta do sistema de plantões, pois assim tem três dias de folga entre um dia de trabalho, quando pode descansar, ir à praia, pescar, etc. (Nota do diário de campo – inserção 19)

Eu fui pro plantão e fiquei no plantão porque eu acho que o plantão tem uma grande vantagem com rel... Apesar da má remuneração, que é igual a todos os setores. É que o plantão tem a folga. E eu acho que a folga vale a pena. Essa seqüência de folgas que a gente tem. Esses três dias. Então dentro de todo este contexto, eu acho que acaba ainda valendo a pena. (Policial P4)

Já outros agentes consideram que é terrível esse trabalho, pois ele acaba com a saúde de todos, além de ocupar praticamente dois dias de suas folgas. O dia que o antecede é ocupado pela mobilização psicológica do policial para o próximo dia, e o dia posterior ao plantão é dedicado ao descanso, e, conforme alguns relatos, esse dia fica obsoleto.

O delegado volta ao assunto, e ficamos os três conversando sobre isso, falando que o plantão acaba com a saúde do funcionário. Comento sobre o que escutei na ACADEPOL, que, das 72 horas de folga entre os plantões, somente 24 horas são aproveitadas. Eles concordam comigo e dizem que, no dia seguinte ao plantão, eles estão muito cansados e acabam não fazendo nada, que no segundo dia, aproveita-se alguma coisa e que, no terceiro, não se faz nada e fica-se ansioso para o próximo plantão. (Nota de diário de campo – inserção 3)

Em uma das entrevistas, o Policial P2 afirmou que sua saúde foi prejudicada por muitos anos de plantão. Ele disse que seus olhos estão prejudicados pelo uso do computador, que, muitas vezes, durante um plantão, eles mal têm tempo de parar ou mesmo de se alimentar de maneira adequada e que isso vai acumulando durante os muitos anos de atuação policial. Juntam-se a esses dados objetivos o estresse por não dormir direito e, ainda, o descansar sem estar devidamente relaxado, pois, por mais que os agentes descansem durante o plantão, eles dificilmente têm a mesma qualidade de sono que teriam em um local mais tranquilo.

Além disso, existe o fato de que uma jornada tão longa de trabalho acaba sendo improdutiva, pois os policiais vão perdendo a energia durante o dia, já não rendendo tanto no final das vinte e quatro horas. Ainda, existe o fato de que muitos deles perdem a atenção, e o trabalho pode ficar mais lento devido ao cansaço, conforme o dia passa:

Ele diz que atrapalha todo o organismo, que, no final do plantão, os policiais já não têm mais atenção, estão cansados e não rendem a mesma coisa. Comento com ele que li que, se entra uma ocorrência no final de seu plantão, a equipe precisa ficar ali

até fechar a ocorrência. Ele diz que sim, que, hoje em dia, o pessoal faz as resenhas às 06h da manhã (resumo do plantão no programa OCR – específico para registrar ocorrências), em todos os computadores das delegacias, menos um, que fica para que se registre qualquer acontecimento até o horário das 08h, quando troca o plantão. Mas, segundo ele, se aparece algo escabroso, tem que registrar, então fica toda a equipe resolvendo a ocorrência, e a outra equipe entra e inicia seu trabalho. (Nota de diário de campo – inserção 3)

Hagen (2006) afirma que o trabalho no plantão pode ser muito desgastante em termos emocionais, devido ao fato de que os policiais deparam-se, normalmente, com situações bastante difíceis. Porém, a grande queixa dos policiais em relação a esse regime de trabalho foi a de que ele acaba com sua saúde física, não havendo muitos indícios de que o que se escuta no plantão seja pior ou melhor para a saúde psicológica dos agentes do que o trabalho das oitivas das vítimas, por exemplo.

O agente aproxima-se e diz para mim que, se eu quero saber quais são os problemas da Polícia Civil, eu tenho que pesquisar as questões de trabalho e salário dos policiais. [...] Ele afirma que as condições de trabalho são horríveis e que o fato de ficar 24 horas acordado acaba com a saúde deles. (Nota de diário de campo – inserção 8)

Esse achado é bastante interessante, pois os policiais do plantão parecem personalizar as mazelas humanas e, por conseguinte, seu desgaste emocional, não no regime de plantão, mas, sim, no balcão de atendimento da delegacia. Durante as inserções a campo, por diversas vezes, os policiais referiram-se ao balcão como o uma entidade viva, representante de toda a dor e angústia que aparece no plantão:

Um servidor da polícia, que eu não sei se é do DECA ou de outro departamento, passa por mim e, diante do balcão tomado de pessoas registrando ocorrências, comenta: “esse balcão não é fácil” [sic]. Não sei o que pensar disso, pois foi um comentário feito de passagem. Talvez porque ali se escuta tanta coisa ou porque ele nunca para. (Nota de diário de campo – inserção 7)

Acabamos nosso café e retornamos para a delegacia. Sento-me no sofá, e o agente senta-se ao meu lado. Ele diz que, na verdade, ali no plantão, o pessoal toma café para relaxar. Ir até a copa é uma forma de desopilar do balcão. (Nota de diário de campo – inserção 17)

Um agente oferece-me uma bala que outro deixou ali para o pessoal, mas dispenso, pois nem almocei ainda. Ele abre o papel enquanto me diz que “só com balinha pra aguentar esse balcão” [sic]. Digo a ele que assim adoça o balcão, ao que ele concorda. (Nota de diário de campo – inserção 36)

O que se pode pensar diante dessas colocações é que Hagen (2006) tem razão em referir que o plantão é atividade emocionalmente desgastante, todavia, o que se pôde perceber é que esse desgaste é personalizado na figura do balcão. O balcão de atendimento da DPPA pode ser considerado um elemento das culturas da Polícia Civil, pois ele é percebido pelos policiais como entidade viva, representativa das mazelas da sociedade. Ele é referido como mais um personagem da rede intrincada que representa o dia a dia do policial. Não somente os policiais da DPPA percebem-no dessa forma, mas, como visto, os policiais do departamento

compreendem-no como mais um dos diversos símbolos culturais de Geertz (2003) e Cavedon (2003), representativos das culturas organizacionais da Polícia Civil.

Diante do fato de haver funcionários que optam pelo regime de trabalho de plantão, pode-se inferir que o desgaste emocional não é devido à jornada de vinte e quatro horas de trabalho, mas, sim, ao fato de os agentes precisarem lidar, na grande maioria dos casos, com situações de extrema dor e dificuldade, às quais não estão preparados ou não possuem aporte psicológico da instituição para isso. Há, na polícia, o serviço de apoio psicológico ao funcionário, porém, muitos servidores não o procuram. O motivo disso não foi verificado.

#### **8.1.4 A imprevisibilidade do trabalho**

Um dos aspectos que Bittner (2003) e Monjardet (2003) enfatizam em suas obras relaciona-se à imprevisibilidade do trabalho dos policiais. As observações no DECA dão conta de que a rotina de uma delegacia de plantão talvez seja mais bem caracterizada pela falta de rotina, dado que corrobora os achados desses autores. Durante as incursões a campo, não houve nenhuma visita igual à outra: os flagrantes, as informações, os telefonemas, as conversas sempre tinham uma tônica própria. Com apenas esse dado, já se pode ter uma ideia de um dos motivos pelos quais os referidos autores consideram tão difícil delimitar o trabalho do policial e, por conseguinte, suas culturas: ele é um trabalho que não tem previsibilidade. Monjardet (2003) afirma que falta ao policial a possibilidade de saber o que será preciso realizar depois de acabada a tarefa que está executando ou, ainda, se ficará muito tempo sem ter o que fazer.

O dia estava muito calmo, até que entraram duas ocorrências ao mesmo tempo. Pelo que percebo, a rotina do plantão é essa. Durante algumas horas, os agentes podem não ter nada para fazer, e, de repente, surgem uma ou duas ocorrências ao mesmo tempo, podendo ser simples ou mais complexas, como tráfico de drogas ou assalto. (Nota de diário de campo – inserção 8)

Durante algumas incursões, por mais que houvesse algum movimento, ele não era agudo, apenas pequenas ocorrências, mesmo que uma seguida da outra, mas que permitiam aos policiais, pelo menos durante um curto espaço de tempo, que relaxassem um pouco.

Como a delegacia está mais vazia, ocorre um bate-papo tranquilo entre os agentes, enquanto dão andamento à ocorrência. Quando as ocorrências são mais simples, percebo que eles ficam menos tensos, o clima fica mais ameno, e as conversas giram em torno de diversos assuntos. Mesmo aqueles envolvidos no registro da ocorrência participam. (Nota de diário de campo – inserção 14)

Para tornar clara essa característica do trabalho policial, a passagem que segue demonstra o corte entre um momento de relativa calma e o outro de estresse extremo:

Ele me fala sobre um peixe, chamado cascudo, que pescou há um tempo e que é muito bom de comer. Fala que adora passear, pescar... Explica-me como assar o tal peixe. Nisso, entra uma ocorrência de tráfico de crack. Os policiais militares avisam que foi um caso de adulto e adolescente envolvidos, e que o adolescente está sendo trazido ao DECA. Os policiais carregam a droga, a munição, o rádio... Parece ser grande a coisa, pois todos envolvem-se nessa ocorrência, e o clima muda totalmente. (Nota de diário de campo – inserção 14)

Situações como essa são bem comuns no dia a dia do plantão, fazendo com que se tenha a sensação de que os agentes que trabalham ali pareçam estar sempre à espera de que alguma ocorrência grave chegue ao balcão.

As agentes comentam que, na noite anterior, “o bicho pegou” [sic]. O plantão foi bem agitado depois que anoiteceu. Não falam muito sobre isso, mas esse comentário surge, pois o dia está bem calmo hoje. Quando o dia está assim, fica certa ansiedade pela noite que se aproxima. Segundo o comentário do pessoal, em dias calmos, a noite fica bem agitada. (Nota de diário de campo – inserção 28)

A imprevisibilidade não é aspecto somente do trabalho do plantonista. Na DPCAV, por mais que a maioria dos procedimentos tenha algum cronograma, pode acontecer algo imprevisto durante alguma investigação, que mude toda a programação dos agentes para aquele dia, conforme nota de diário de campo (inserção 10): “comento que percebi que o clima estava pesado naquele dia, e ela diz que foi isso, que a delegacia toda se envolveu nessa questão. Todos estavam trabalhando para dar o andamento na prisão do estuprador”.

A falta de previsibilidade quanto ao trabalho a ser realizado, não necessariamente, é considerada por Bittner (2003) e Monjardet (2003) como um dos aspectos principais do trabalho policial, porém, ela pode ser considerada a maneira como esses profissionais respondem à sua rotina. Não há espaço aqui para discutir a ansiedade, mas acredita-se que ela perpassa toda a jornada de trabalho desses funcionários, causada pelo desconhecimento do atendimento que poderá surgir.

Essa ansiedade parece estar presente no clima de uma delegacia, e percebe-se que os policiais permanecem a maior parte do tempo esperando que algo mais grave apareça para ser resolvido. Se a cultura é uma resposta social condicionada frente aos fatos com que os indivíduos são apresentados em seu dia a dia, conforme Cavedon (2003) e Geertz (2003), a imprevisibilidade do trabalho pode ser considerada elemento das culturas organizacionais da Polícia Civil, pois ela condiciona os policiais a estarem sempre preparados para as mudanças repentinas em suas jornadas de trabalho.

Além desse aspecto, se forem tomadas as respostas condicionadas de Geertz (2003) e Luppi (1995) como formas de comunicação entre indivíduos inseridos em uma mesma

cultura, é possível compreender o trabalho dos policiais, na medida em que se percebem os motivos pelos quais outros elementos de sua cultura são acionados, como o fato de trabalharem, preferencialmente, em equipes e sempre alerta em relação ao perigo, características culturais que serão discutidas adiante.

### **8.1.5 O trabalho em equipe e a independência para a ação**

No DECA, tanto o trabalho da DPPA quanto o da DPCAV, são realizados em equipe; no primeiro caso, esse trabalho é repartido entre as quatro equipes do plantão, que se dividem em escalas, conforme explicado quando se fez a elucidação do recorte da pesquisa. As equipes da DPPA são estáveis, ou seja, elas serão as mesmas indefinidamente. Existe a possibilidade de trocar de equipe, mas, pelo que se pôde perceber nas observações de campo, existem algumas trocas de plantão, porém, não parece comum a troca de equipes de trabalho, a não ser por motivos muito fortes, como insatisfação com alguns colegas ou superiores. Ninguém trocou de turma, efetivamente, durante o período de observações, e as duas turmas pesquisadas pareciam bastante conectadas internamente.

Já na DPCAV, a equipe geral divide-se em equipes menores para a investigação e a montagem dos inquéritos. Essas equipes menores podem variar, dependendo do caso investigado. Os escrivães fazem as oitivas e, algumas vezes, vão aos locais de crime, e os inspetores ocupam-se em fazer a investigação de rua, mas é no esforço de todos que o inquérito alcança êxito.

Pelo que se pôde observar, as equipes trabalham o tempo todo muito alinhadas, tanto na DPPA quanto na DPCAV. A atitude mais comum no atendimento às ocorrências no plantão, entre os policiais da equipe, é a de atendê-las em conjunto, a não ser que seja algo mais simples, como uma queixa em que é ouvida somente uma das partes. Nos casos de flagrantes em que a Brigada Militar leva os infratores ao DECA, é muito comum observar a turma inteira do plantão atendendo a ocorrência.

Há um flagrante em andamento. Todos movem-se e trabalham nesse flagrante. É interessante como cada um faz seu trabalho e sempre auxiliam o colega, enquanto vão realizando suas tarefas. Fico um bom tempo observando seus movimentos. Os agentes estão perfilados pelos quatro computadores que ficam no balcão, recebendo as queixas das pessoas, escrevendo, mostrando para elas se o que está escrito é o correto. Conversam entre si, questionam, trocam ideias. (Nota de diário de campo – inserção 5)

Percebo que eles trabalham em equipe. Quando acontece um flagrante, cada parte depõe. O depoimento de cada parte é tomado por agentes diferentes, cada um com uma das partes. Se precisar de mais gente para tomar o depoimento ou auxiliar em alguma outra coisa, vem mais um agente ajudar, se estiver liberado – tudo isso para agilizar o processo. (Nota de diário de campo – inserção 12)

Além do que foi observado em campo, em uma das entrevistas, o policial deixou bem clara a necessidade de a equipe toda cotizar-se para dar conta do trabalho e verbalizou aquilo que foi observado pela pesquisadora:

É... [...] mas é um trabalho de equipe, meu trabalho e o trabalho das outras pessoas, pega aqui, eu registrei, tu registrou, chega um flagrante, quem vai fazer o registro, quem monta a peça, faz um pouquinho aqui, faz um pouquinho ali... Todo mundo faz um pouco e daqui a pouquinho está concluído. (Policial P7)

Sabe-se que os policiais procuram auxiliar seus parceiros de trabalho e estar sempre dispostos a socorrê-los em momentos de dificuldades, como afirmam Bittner (2003) e Monjardet (2003). No entanto, foram Bretas e Poncioni (1999) que perceberam essa característica nas polícias civis brasileiras e fizeram a leitura da lealdade policial sob a ótica do trabalho em equipes, além de afirmarem que é forte a lealdade dentro das turmas de policiais, mais do que em relação aos demais colegas, o que parece ser o caso do DECA. A seguinte fala ilustra essa constatação:

Entre os meus colegas? Nossa! É uma coisa... É uma proteção, uma proteção. Os meus colegas atuais, com quem eu trabalho, eu dou as costas pra qualquer um e estou muito atenta a eles também, à proteção deles... À minha proteção e à proteção deles... Se formou uma grande família. A relação, ela é maravilhosa... (Policial P1)

Bretas e Poncioni (1999) ainda afirmam que a lealdade dentro da equipe é tão grande que elas podem segregar-se umas das outras, a ponto de sonegar informações que poderiam ser importantes para o bom andamento do trabalho policial. A sonegação de informações não foi percebida em campo, mas, em uma das entrevistas, a agente afirmou que a lealdade e a solidariedade são bem fortes dentro das turmas, a ponto de segregá-las, pelo menos durante um evento, como demonstra sua fala:

Fizeram já festas de final de ano e que nunca fui, porque sempre, parecia assim que eles escolhiam o dia que nós estávamos de plantão... [...] Sempre coincidia. Nas festas de final de ano era sempre a nossa equipe de plantão. Então a gente não ia sair daqui pra ir até lá o Navegantes pra comer um churrasco lá e voltar, enquanto outros colegas... Então não vai ninguém... Então a gente escolhia. (Policial P7)

Além disso, Bretas e Poncioni (1999) afirmam que a comunicação dá-se entre os membros da mesma equipe, ficando o contato com as demais resumido às trocas de plantão. Pouco se observou acerca dessa conduta no plantão do DECA, mas o relato de uma policial em entrevista pode ser indicativo de que a Polícia Civil gaúcha tenha a mesma forma de se comportar em equipe que aquela pesquisada pelos referidos autores:

Nesse departamento teve muita mudança de funcionários, né, então entra um diretor, traz a leva dele... Então a gente não tem contato. Tem cinco ou seis colegas que



vieram com esse diretor que eu nem conheço, estão na outra delegacia. Então a gente não tem contato. (Policial P7)

Assim, pode-se acreditar que a lealdade dentro das equipes é mais um dos aspectos das culturas organizacionais do DECA, como os dados da pesquisa de campo e as entrevistas sinalizaram. É possível, ainda através dos dados da pesquisa, perceber sinais de segregação entre as equipes, corroborando aquilo que Bretas e Poncioni (1999) já haviam observado.

Ao mesmo tempo em que trabalham em equipes, os policiais do DECA realizam as suas tarefas de modo bastante independente. Tanto na DPPA quanto na DPCAV, o que se observou foi que existe muita troca e solidariedade entre eles, porém, na feitura da ocorrência ou na construção das peças do inquérito, o trabalho do policial responsável pela tarefa é bastante autônomo.

Esse plantão também está “corrido”. Tem uma ocorrência em andamento, e dois agentes discutem o encaminhamento do caso. Isso é bem comum entre eles. Por mais que tenham toda a liberdade de agir enquanto registram a ocorrência, sempre se reportam aos colegas quando a situação é um pouco mais duvidosa. (Nota de diário de campo – inserção 13)

Esses achados estão de acordo com a afirmativa de Bittner (2003), de que esse trabalho precisa ser pautado nos conhecimentos e nas habilidades do policial e de que esse profissional precisa estar preparado para tomar todas as decisões referentes ao caso sozinho, a ponto de conseguir terminar a tarefa que iniciou.

Percebo que o trabalho realizado pelos agentes na delegacia é independente. Cada um faz todo o processo de ocorrência até chegar ao delegado, sem precisar ou solicitar a ajuda dos colegas. Em alguns casos, sim, eles se revezam, por exemplo, quando a vítima e o infrator estão prestando seus depoimentos. Para agilizar o processo, cada um escuta uma das partes, ou então, simplesmente, para auxiliar o colega, uns acabam ajudando os outros. (Nota de diário de campo – inserção 8)

Percebe-se, com isso, que a mesma autonomia percebida por Bittner (2003) e Monjardet (2003) nas polícias francesa e americana parece repetir-se no caso da Polícia Civil brasileira, pelo menos nas delegacias do DECA, objeto do presente estudo. O trabalho do policial é considerado um trabalho especializado, por isso, ele tem toda a liberdade de ação, observando o respeito à lei vigente e o direito de todos. Além disso, Monjardet (2003) afirma que, mais do que autônomo, esse trabalho precisa ser responsável, pois esses profissionais precisam saber fazer o que deve ser feito e da forma correta.

Se a cultura é, como afirmam Vítora, Knauth e Hassen (2000), um comportamento de indivíduos, pode-se compreender o trabalho em equipe e a autonomia para a ação como elementos das culturas organizacionais da Polícia Civil. Esse pode ter sido um comportamento cultural condicionado, nos moldes de Benedict (s/d), Luppi (1995) e Morgan (2009), no decorrer da história dessa instituição, uma decisão desenvolvida ao longo das inúmeras experiências vividas por esses profissionais para lidar com as diferentes tarefas as

quais são chamados a realizar. Através do trabalho em equipes, a Polícia Civil pode ter solucionado alguns de seus problemas internos e com o ambiente que a cerca, relativos à ineficiência de alguns atores organizacionais, na medida em que, mesmo sendo o trabalho policial especializado e feito em grande parte de maneira autônoma, a responsabilidade e a cooperação entre equipes exigem que esses profissionais realizem de modo eficiente seu trabalho.

### 8.1.6 As relações entre os policiais

Bittner (2003) e Monjardet (2003) enfatizam os aspectos da lealdade entre policiais em seu cotidiano e afirmam que todo trabalho policial está baseado na lealdade ao parceiro ou, no caso das delegacias brasileiras, como afirmam Bretas e Poncioni (1999), na lealdade à sua equipe. O trabalho em equipe está baseado nessa lealdade, e o DECA demonstra que se pode trazer para a Polícia Civil do Rio Grande do Sul essa realidade. Partindo da lealdade, tentou-se verificar quão próximas podem ser as relações entre esses profissionais, pois Bretas e Poncioni (1999) mostram que há união muito grande dentro das equipes e entre iguais, que não se reflete nas relações com os superiores e demais colegas de delegacia.

Para isso, os policiais foram questionados acerca da maneira como se relacionam com seus colegas e superiores, e o padrão de respostas a essa questão foi o de incluir os superiores, ou seja, seis agentes (Policiais P1, P2, P4, P5, P6 e P7) analisaram suas relações com os delegados e com os colegas separadamente. Todos esses seis agentes referiram que as suas relações com os delegados responsáveis por suas respectivas delegacias são pautadas na hierarquia. Desses seis agentes, dois deles (Policiais P1 e P5) afirmaram que a relação é hierárquica, e pareceu não haver nada além disso, sendo que uma das agentes referiu não haver respeito por parte dos delegados aos servidores:

Que são os delegados, né? Nossa... Como eu nunca fui funcionária pública antes e esta é a minha primeira vez, eu não sei se isso está ligado à polícia, ou se isso é uma relação mesmo, hierárquica e é assim mesmo... Eu tive alguns contatos com superiores que ficava bem claro pra mim, assim, que eles possuem uma auto-estima bem baixa e que pra melhorar isso neles, então eles colocam toda esta autoridade pra fora, não em cima de quem tem que ter, que é do ladrão, do vagabundo, mas em cima do próprio policial, que era pra ser o braço direito... Então eu já sofri situações aqui dentro do DECA mesmo, né, de ouvir um delegado chamando os agentes de tabacudos<sup>36</sup>. “Isso é um bando de tabacudos”! Então, qual é a necessidade disso? E

<sup>36</sup> Segundo o dicionário Michaelis (2012): ta.ba.cu.do *adj* (*tabaco+udo*<sup>2</sup>) *Reg* (Bahia) 1 Bronco, ignorante. 2 Caipira, matuto.

então isso eu observo muito assim... Delegados com esta postura de espezinhar, de diminuir o agente, né... (PoliciaI P1)

As outras quatro respostas que incluíram as relações com os superiores demonstraram que ela é pautada na hierarquia, com bastante respeito, devido à posição do superior, mas mantendo a amizade entre as duas partes. Somente dois agentes (P3 e P8) não os incluíram, respondendo, de maneira geral, que as relações entre os colegas são de muito respeito, união e amizade.

A união, a parceria, a amizade e a confiança são padrões de resposta dos agentes ao tipo de relação estabelecida com seus colegas, podendo ser considerado um padrão cultural nos moldes de Benedict (s/d), pois esses elementos são comportamentos utilizados por esses profissionais para lidarem com sua realidade. O respeito, a educação e o profissionalismo também parecem pautar essas trocas entre os servidores do DECA. Além disso, eles referem que a amizade é forte e que, entre eles, consideram-se uma família. É interessante notar que todos os agentes que se referem às relações com os colegas fazem-no com base na relação estabelecida com aqueles servidores pertencentes à sua equipe de trabalho, mesmo quando se referem ao delegado, resposta que corrobora aquilo que Bretas e Poncioni (1999) já haviam percebido na cultura policial do Rio de Janeiro.

Através desses dados, pode-se perceber que as relações entre os policiais, colegas de mesma equipe, são pautadas na lealdade (BITTNER, 2003; MONJARDET, 2003). Porém, como Bretas e Poncioni (1999) observaram, os delegados são vistos de modo diferente: no caso do DECA, como superiores hierarquicamente, apesar de passíveis de trocas e de amizade; e os colegas de outras equipes sequer são citados, levando-se a imaginar que as relações com as demais equipes sejam superficiais.

### **8.1.7 O trabalho pautado nas leis**

Todo o trabalho realizado pelo policial civil deve ser pautado pela lei, pois, segundo Hagen (2006), somente são aceitos os inquéritos no Ministério Público se estiverem claros quanto ao crime – quem cometeu, como cometeu, quem são as vítimas, quais os motivos, etc. – e quanto à forma de enquadramento. Caso contrário, o Ministério Público pode pedir novos esclarecimentos ou ainda arquivar o caso por falta de alguma prova ou incerteza quanto ao inquérito.

O que se percebeu no DECA, tanto na DPPA quanto na DPCAV, é que os agentes parecem não tomar decisões arbitrárias, como já foi comum à polícia, mas, sim, pautadas nas leis. Um trecho de entrevista deu pistas dessa percepção:

Acho que o trabalho. O nosso trabalho em si... Essa coisa do cumprir a lei, vou de novo a isso... [...] Ver uma situação de delito e ir atrás pra descobrir o que realmente aconteceu, fazer a investigação, fazer o procedimento, transformar isso em papel, em documento, que isso vai ter um reflexo na vida daquelas pessoas com as quais tu tá lidando. Tu tá lidando com uma vítima, com um acusado, com uma testemunha, com uma mãe, com um pai, com uma família toda... Cada pessoa, cada núcleo é diferente... A gente não pode pensar também que... O nosso procedimento ele é padrão... Aí, é claro, dentro daquele padrão, conforme a situação, tu vai fazendo, tu vai trabalhando nele. Só que tu pega uma família X, uma família Y, uma família Z... Hã... Os reflexos, né. A gente tem que pensar nos reflexos nessa família também. Então tem que haver muito respeito no trabalho, tu tá lidando... Tu não tá lidando com um caso virtual, tu tá lidando com um caso concreto, com pessoas. Hã... No geral, a polícia, quando te apresenta um acusado de um crime X, tu tem que ter na tua consciência que o teu trabalho tem que ser bem feito, senão tu pode fazer justiça ou ser injusto. Por isso que nós temos que ser profissionais. Então a visão que eu tenho da polícia, de dentro, é uma visão muito positiva, da polícia. Se eu não acreditasse nela eu já tinha ido pra outro lado. (Policia P6)

A partir dessa fala, pode-se perceber que parece haver, no departamento, a busca por valorizar o trabalho policial considerado mais sistemático e cuja qualificação está fundada em conhecimentos formais. Para esses profissionais, as qualidades pessoais e a experiência não são tão indicativas de um trabalho eficaz, quanto o trabalho realizado como base nos códigos de leis existentes, tal qual se pode verificar no trabalho de pesquisa realizado por Monjardet (2003).

A polícia é o único aparato do Estado que possui o monopólio do uso legítimo da força e, por essa razão, representa a força pública do Estado para controlar os cidadãos (MONJARDET, 2003; WEBER, 1944). Essa condição, aliada à sua história de repressão durante o regime militar no Brasil, fez com que a imagem da polícia se tornasse relacionada à violência, à repressão e à corrupção. Apesar de a polícia ter conhecimento de que possui o poder e a legitimidade para intimidar a sociedade, essa imagem está sofrendo transformações, devido ao esforço de alguns de seus servidores (BITTNER, 2003; GRIZA, 1999).

Existe, atualmente, o discurso de que os policiais não fazem mais uso de sua autoridade de maneira arbitrária, como aquela utilizada nos tempos de regime militar, mas, sim, pautam seu trabalho nas leis e no respeito ao ser humano que ela exige. A seguinte fala de um policial deixa bem clara a mudança na forma como os policiais tratavam e passaram a tratar o público:

A polícia antigamente investigava de uma forma. Hoje ela investiga de outra forma (O entrevistado olha para o gravador, como se ele o inibisse)... [...] Ela investiga de outra forma. Antigamente... Posso citar os meios? Tortura... Tortura. [...] O terrorismo, era o terrorismo do governo, que eles faziam... [...] Bah! Terrível aquilo. E... A polícia tava nessa. Não no tempo que eu entrei, [...] estava se abrindo tudo. E

a polícia nesse período se modificou muito. Muito, muito, muito. A polícia hoje em dia trabalha através de informações, e tá cada vez mais se modificando. Não sei se é bom ou se é ruim, mas eu acredito que seja bom. (Policial P5)

No decorrer das inserções a campo, percebeu-se que existe a preocupação dos policiais em fazer seu trabalho da maneira mais correta e justa possível. Além disso, em conversas informais, muitos deles afirmavam que era preciso atender bem o público, pois a polícia não é mais aparelho repressor, e suas atitudes embasam-se no respeito ao ser humano, mesmo que a opinião em relação à conduta do outro seja negativa.

Por isso que eu sempre trato vagabundo muito bem aqui. Porque eu sei que eu posso encontrar eles na rua... Se eu tratar legal eles... Claro, eu não vou aliviar o lado deles, mas eu trato com respeito porque eu quero ser respeitada. E eu sei que se eu passar por eles na rua, como já passei por vários que me dão "Oi". "Ó a tia aí do DECA", que era a DIPAME antigamente, "Ó a tia da DIPAME", né... Numa boa. (Policial P7)

Houve uma mudança bastante significativa na atitude da polícia, desde o regime militar, em relação à sua postura diante do crime, que transformou seu trabalho, no sentido de torná-lo legal, não mais arbitrário ou com abusos de autoridade. Assim, todos os atores organizacionais são levados a agir legalmente, pois a lei não permite abusos.

A corrupção, a arbitrariedade, a violência, tão ligadas à polícia, parecem estar diminuindo em parte de seu contexto cultural. Esses achados corroboram as afirmações de Luppi (1995) e Morgan (2009), dado o fato de que as culturas organizacionais tendem a acompanhar a cultura da sociedade em que se inserem e, mesmo possuindo seus traços culturais característicos, elas estão inseridas em um espaço maior, que é a sociedade.

A sociedade e a constituição de 1988, após a abertura do regime militar, exigem da polícia, aparelho repressor primeiro nessa época, que se remodele e passe a respeitar as leis em detrimento das arbitrariedades comuns ao seu comportamento cultural, demonstrando aquilo que diversos autores que discutem as culturas organizacionais afirmam, ou seja, que ela não pode ser mudada à revelia, ela não pode ser considerada uma meta a ser atingida, a não ser que suas mudanças partam de todos os níveis e atinja-se alguma estabilidade cultural (CAVEDON, 2003; LUPPI, 1995; MORGAN, 2009; MOTTA, 1995). Percebe-se que os atores organizacionais procuram responder a esse novo contexto cultural social, talvez por terem sido socializados numa cultura de respeito às leis, vinda mesmo da época da ditadura, ou porque, enquanto indivíduos inseridos em sociedade, esses atores trazem dela a identificação com as leis.

Ao mesmo tempo em que seu trabalho tem como base o respeito à lei, os policiais possuem o poder discricionário, que é a possibilidade de escolher, dentre os diversos delitos, quais serão passíveis de verificação. Essa escolha é baseada na gravidade do delito e em sua

possibilidade de solução. Normalmente, essa possibilidade é colocada de maneira negativa por aqueles que estudam a polícia (GRIZA, 1999; MARIMON, 2009), como a prerrogativa dos policiais em decidir quais crimes serão solucionados.

Por isso, Monjardet (2003) faz a ressalva de que esse conceito sofre de um mal-entendido. Para ele, a discricionariedade deve ser entendida como autonomia, pois o trabalho policial é um trabalho especializado, fazendo com que esse profissional tenha liberdade para agir, desde que respeite as leis vigentes. O referido autor fala em responsabilidade, discernimento e na capacidade desses profissionais em aplicar julgamentos diferentes em diferentes situações.

No DECA, tanto na DPPA quanto na DPCAV, a discricionariedade faz parte da rotina de trabalho dos policiais. Desde o registro do delito, os policiais precisam agir de maneira que melhor o enquadre dentro da lei, para que a justiça seja feita, sem prejuízo a nenhuma das partes, infrator ou infligido, e, durante o inquérito, os policiais podem decidir as melhores perguntas a fazer, quais dados são os mais relevantes para a solução do crime e como eles farão para investigar o delito.

Também se pôde perceber no DECA a mistura de responsabilidade e autonomia com certa displicência no atendimento. Durante as incursões a campo, observaram-se algumas situações em que os policiais demoravam a atender as pessoas que aguardavam no balcão, por estarem mais interessados em outros assuntos, como produtos à venda nas dependências da DPPA, conforme nota de diário de campo (inserção 7): “percebo que ele deixa gente esperando para fazer isso. Talvez nem se dê conta, ou talvez faça de propósito. O que me chama a atenção é que ele estava indo atender o balcão e acabou parando no meio do caminho, por um motivo banal”. Em outras situações, esses profissionais iam tomar um café antes de atender o balcão, ou ainda, mesmo que a delegacia estivesse cheia, eles postergavam o atendimento, conversando mais demoradamente com algum colega ou visitante.

A discricionariedade aparece na literatura mais ligada ao trabalho de investigação, como a possibilidade de escolher quais crimes serão investigados ou como o poder de decisão de sacar a arma em algum confronto. Porém, ela apareceu em uma fala de entrevistado como aspecto também do trabalho daqueles policiais que agem dentro das delegacias.

As pessoas chegam aqui alteradas, e os infratores. Então tem que ter muito controle, muita organização e conhecimento também, porque tem que ser tudo decidido aqui. A gente tem que decidir na hora, não pode ir pra casa, estudar, pesquisar. Tem que ser decidido quase que instantaneamente. Então as dúvidas têm que ser dirimidas todas aqui, na hora. A pessoa tem que ter assim, uma boa bagagem, né. Até de vida e acadêmica... E da área penal também, né. Então é... É complicado. Eu sei. Muito... Tem muito policial aí que tem pavor do plantão, porque não teria... Não seria vocacionado pra esse tipo de atividade. Que tem que decidir na hora. Só que a gente

decide de outra forma. É diferente de quem está na linha de frente. Na rua eles têm que decidir ah, vai sacar uma arma, pra ver se vai atirar ou se não vai. E aqui a gente tem que decidir na hora se vai autuar assim, se não vai autuar, se vai... O que vai ser feito. Como é que a gente vai solucionar o problema. (Policial P4)

Assim, percebe-se que a discricionariedade pode ser considerada um dos símbolos das culturas organizacionais da Polícia Civil, seja no trabalho realizado na rua, no confronto direto, seja na solução do problema que surge na DPPA ou na DPCAV. A discricionariedade liga-se ao trabalho pautado na lei, com responsabilidade e autonomia, como Monjardet (2003) afirma, apesar de existir alguma relatividade quanto à sua compreensão, conforme o conceito de relatividade cultural de Benedict (s/d) e Boas (2004), fazendo com que nem todos os atores organizacionais percebam-na como responsabilidade e liberdade, mas, sim, como possibilidade de agir de maneiras diferentes, a partir de sua interpretação da situação.

O trabalho pautado nas leis, muitas vezes, desdobra-se em um tipo de trabalho em que o policial pode ser colocado em posição ambígua, pois ele pode enfrentar algum interesse humano em detrimento do interesse de outro; em outras palavras, há a luta entre o “mocinho” e o “bandido”, e isso é bastante claro e aceito por toda a sociedade. Diferente da discricionariedade, nesses casos, os policiais não decidem a melhor forma de encaminhar o delito, mas, sim, eles precisam encaminhar o delito, mesmo que isso possa ser considerado contrário aos seus valores e pensamentos, pois há uma exigência da lei quanto a isso, independentemente das motivações que levaram a ele.

Na DPCAV, não houve contato com nenhuma observação ou relato que pudesse demonstrar essa particularidade do trabalho policial. Já na DPPA, duas situações, uma presenciada pela pesquisadora e a outra somente relatada a ela após o acontecimento, são bastante ilustrativas dessa posição moralmente ambígua em que o policial pode ser colocado durante o decurso de seu trabalho.

Os procedimentos de flagrantes na DPPA, normalmente, tinham o encaminhamento muito claro, algumas vezes era necessária alguma discussão para a tomada da decisão mais acertada, porém, todos tinham certeza de quem era o culpado e de quem era a vítima. Todavia, nessas duas situações, mesmo sabendo que, de certa forma, os adolescentes haviam cometido um delito, no primeiro caso um furto e no segundo caso a invasão de propriedade privada, a decisão de levá-los à delegacia gerou sentimentos de ambiguidade nos policiais. A primeira dessas situações é transcrita a seguir:

Os adolescentes do furto no *shopping* são encaminhados ao DML. A agente aproxima-se de mim e diz que é uma “judiaria abrir todo o procedimento por causa desse tipo de furto” [sic] e que, de certa forma, sentiu pena das crianças. Digo a ela que a menina estava bem séria, e ela diz que são só “coisinhas” [sic] que eles roubaram, que qualquer criança em idade escolar gostaria de possuir. Logo, ela

retorna ao computador, e fico pensando se ela não pensou em seus filhos, que devem ter tudo isso e, muitas vezes, não valorizam. Olho para os objetos roubados e vejo que, entre eles, há um apontador cor-de-rosa e uma caixa de lápis coloridos de princesas. (Nota de diário de campo – inserção 27)

O fim dado a esse flagrante não foi do conhecimento da pesquisadora, mas seu encaminhamento ao DECA e posterior registro de ocorrência deixaram certa marca em alguns policiais. Acredita-se que os policiais que receberam esse caso, vide a verbalização de um de seus agentes, sentiram muito mais pena dos adolescentes do que necessidade de enquadrá-los por algum delito. Ao mesmo tempo, eles sabem que precisam fazer esse trabalho, por isso acabam tomando a decisão de seguir a lei, mesmo que essa autuação possa ser vista por diversos ângulos.

A outra situação assemelhou-se bastante a essa e também envolveu furto, acrescido de invasão de privacidade, porém, foi de leite e iogurtes estragados de uma grande rede de supermercados da capital. Os adolescentes invadiram o pátio do supermercado e, famintos, estavam devorando esses alimentos. A Polícia Militar prendeu-os; no entanto, segundo o relato de alguns policiais do plantão que receberam o flagrante, esses adolescentes deviam estar com muita fome, pois os alimentos tinham a aparência e o odor forte de produtos estragados. Durante o relato do fato, os policiais afirmaram que sentiram pena dos adolescentes, mas não podiam fazer nada, pois, mais uma vez, precisavam realizar seu trabalho, independentemente da interpretação que essa atitude pudesse ter nos diversos setores da sociedade. A passagem da entrevista de um deles demonstra essa ambiguidade:

Às vezes o que me magoa muito é a miséria dessas crianças, aí... De abuso... Que é bem pobre, que assalta o mercado e come porcaria por que... É criança e gostaria de ter aquilo e não tem. Eu chego a chorar, de falar deles e isso me deprime, me... (nesse ponto a agente se emociona muito)... Porque eu vejo que... Eu comparo com os meus filhos... Então isso aí já me... Essa parte me desestrutura totalmente. Sabe? Quando tu olha, é criança, tu vê que é pobreza e que ela gostaria de ter aquilo e não pode ter... Aquilo ali me... Sabe... Pegar um lápis, um apontador... Aquilo ali me quebra. A vontade que dá é de pegar, abrir a carteira e dizer: “Toma, aqui o dinheiro. Vai lá e compra pra ti”. Isso aí me atinge. Tem que respirar fundo e sair do ar um pouco, pra voltar... Porque me toca mais estas crianças. Com estes problemas assim. Enquanto que pro traficante... Eles não me atingem tanto, mas estas crianças, esta parte... E eu to chorando até... (Policial P7)

Essas passagens são ilustrativas da afirmação de Bittner (2003) e de Reiner (2004) de que a natureza do trabalho do policial coloca-o invariavelmente, na posição de ser injusto e ofensivo para alguém. Eles precisam ser corretos e fazer alguma coisa, por isso, em situações como essas, eles estão comprometidos a responderem àquilo que lhes é solicitado pela lei, mesmo que sem a completa certeza de que estão agindo da forma mais justa e humanitária ou de que suas ações sejam contrárias ou lamentadas por alguns indivíduos ou mesmo instituições.



Diante desses fatos, pode-se perceber que o trabalho do policial é pautado nas leis, porém, muitas vezes, esse aspecto das culturas organizacionais da Polícia Civil choca-se com a cultura daqueles indivíduos que dela fazem parte. Esses policiais sabem que precisam fazer seu trabalho da melhor forma, e, nesse caso, ele é ressignificado, tornando-se ambíguo para eles. Pode-se compreender a ambiguidade através da ideia de identidade (HALL, 2005), na medida em que a ambiguidade pode estar relacionada à identidade do policial com a polícia, pois o indivíduo sente-se identificado com o aspecto cultural da obediência à lei, porém, identifica-se também com o aspecto do senso de humanidade, tão exigido para o cumprimento dessa mesma lei. A cultura, assim, demonstra a relação interdependente que estabelece com aqueles que dela fazem parte, alimentando-os com seus significados e sendo alimentada por eles (BENEDICT, s/d).

### **8.1.8 O envolvimento e o controle emocional**

No DECA, tanto na DPPA quanto na DPCAV, os agentes lidam todo o tempo com queixas, com dores, com laços desfeitos, com violência, entre outras mazelas humanas. Algumas delas tocam profundamente esses profissionais, conforme a seguinte nota de campo:

Seguimos a conversa, e a agente parece bem interessada na pesquisa. Ela afirma que, no trabalho policial, não há como não se envolver com o que é visto no dia a dia e, por isso, existem tantos “loucos e alcoólatras na Polícia Civil” [...]. A agente diz que já trabalhou na delegacia da vítima e que precisou sair de lá porque estava-se envolvendo demais. Diz que sonhava com os procedimentos e que lá a coisa é bem mais pesada, além da abordagem ser diferente. Trata-se com mais carinho as crianças. Comentamos que isso é normal, já que lá elas estão em situação de violência, mas as que são infratoras não deixam de estar na mesma situação, diferenciam-se pelo fato de cederem ao mundo do crime. (Nota de diário de campo – inserção 5)

Esse registro dá a ideia de que os policiais não passam incólumes por aquilo que presenciam em suas rotinas. Há outras falas de entrevistados, que corroboram a afirmativa acima e deixam um pouco mais claro o sofrimento dos policiais diante dos fatos que presenciam em suas rotinas de trabalho:

Muitas vezes, assim, as pessoas, que te dizem, que eu digo, né, porque eu acho que quem está dentro que sabe: ai, que tu não deve se afeiçoar à vítima, que tu não deve... Tem que manter certa distância. Não existe isso. Eu, no meu trabalho, eu digo que não existe isso. Porque existe toda uma preocupação, sim, tua, em saber que aquele trabalho que tu fez vai dar continuidade lá fora. (Policial P3)

Com essas falas, fica mais claro que o trabalho do policial toca o indivíduo que o executa. É interessante notar que, por diversas vezes durante as visitas ao campo, relatos de

sentimentos relativos às situações de trabalho são trazidos à baila. Essa afirmativa pode ser observada nas seguintes notas de diário de campo:

Além disso, a agente diz que, se estou pesquisando-os, preciso saber de que tipo de crime eles mais gostam. Olha para a outra agente e diz: “qual é o crime de que eu mais gosto”? Vira-se para mim e afirma que a colega sabe, pois é aquele que ela vai atender com muita vontade. Os outros, segundo ela, ela atende e tudo o mais, mas o que a deixa bem disposta a atender é o tráfico. A outra agente olha para mim e diz que o crime que mais gosta de atender também é o tráfico. Pergunto o porquê, e elas me dizem que, devido ao fato de saberem que é um a menos na rua, que tem droga a menos na rua e que é uma coisa que receberá encaminhamento, deixa-as mais animadas ao atendimento. Os outros, elas dizem, nunca se sabe no que vai dar, mas tráfico não tem perdão, é FASE mesmo. Essas brigas, roubos, *bullying* e outros de menor gravidade que aparecem, normalmente, ficam por nada. Muitas vezes, segundo elas, fazem a ocorrência de uma briga que sabem que sequer será investigada, pois foi boba. Além disso, comentam que, muitas vezes, durante o registro da ocorrência, as partes já estão de bem, terminando o registro apenas para constar. Além disso, conforme a agente diz, no tráfico, o policial acaba não se envolvendo. Os adolescentes são tão altivos que os irritam muitas vezes. Há o registro de um crime mesmo, ficando a coisa pessoal de fora. (Nota de diário de campo – inserção 17)

Enquanto conversamos, em dado momento, dois meninos que foram pegos por tráfico passam para a sala de identificação. No que eles passam por nós, a agente olha-os e perde a atenção na conversa. É a primeira vez que a vejo distrair-se, e tenho a sensação de que ela está com pena dos meninos. Ela pergunta em que ponto estamos na conversa. Percebo certa pena, pois ela pisca os olhos de maneira mais prolongada e dá um suspiro, leve, mas suspiro. (Nota de diário de campo – inserção 36)

Ela me mostra uma foto onde aparecem os pezinhos de um bebê, daquelas fotos bem bonitas, e diz que se acaba com isso. Ela diz que, para não ficar com tanta raiva dos infratores, sempre pensa que eles um dia tiveram esses pezinhos. (Nota de diário de campo – inserção 41)

Esses fatos levam a crer que o policial envolve-se com o trabalho que executa, achado que vai ao encontro da afirmativa de Bittner (2003) de que o ofício de policial exige desse profissional mais do que sua experiência e conhecimento do trabalho a realizar, ele exige que esse profissional ceda os níveis mais profundos de sua psique. Isso porque, conforme afirma Hagen (2006), o trabalho do policial envolve o contato direto com situações que os tocam, que os envolvem emocionalmente, e fazem com que seus sentimentos mais humanos floresçam.

Ao mesmo tempo em que há grande demanda de sentimentos, o trabalho do policial exige que esse profissional mantenha o controle emocional em todas as situações. Lucas (2009), praticamente, inicia seu artigo afirmando que uma das primeiras tarefas a que o policial é sujeito em sua carreira é a de se autopolicar em termos racionais, afetivos e de suas ações. Bittner (2003), afirma que todo policial é orientado a ser humano e ponderado durante a realização de suas tarefas. O que se pôde perceber em relação aos policiais do DECA é que eles têm consciência da necessidade de manter suas emoções sob controle, para realizar suas atividades de maneira efetiva e satisfatória. Um trecho da entrevista com um dos agentes do

DECA demonstra, exatamente, o que os autores acima afirmam acerca do comportamento de autocontrole dos policiais:

Nós não podemos nos deixar levar pelo sentimento pessoal, tu não pode te envolver pessoalmente, porque daí tu já perde aquele foco... Tu não vai ser totalmente insensível, mas tu é a pessoa que tem que ficar centrada pra lidar com aquilo da maneira certa. Tudo que é feito no calor da emoção... Quem é que não se emociona quando vê uma criança... Vítima de uma violência grave como se vê... Mas nós temos que nos manter, né, tranquilos, hã... Calmos, na situação, até quando se apresenta a vítima numa situação de desespero, ou um pai, uma mãe... Então tu tem que... Tem que tentar levar a coisa da maneira mais tranqüila possível. Tu não pode é piorar as coisas... Tem que ser uma coisa mais tranqüila, a gente tem que ser profissional. Esta é a palavra, tem que ser profissional. (Policial P6)

Em Bittner (2003), encontra-se que o policial não pode agir em situações de estresse como outras pessoas agiriam; ele precisa manter a calma, pois é dele o controle da situação. Notou-se, durante as inserções a campo e as entrevistas, que os policiais tendem a manter-se calmos durante a realização de suas tarefas, mesmo naquelas situações mais simples, em que outros indivíduos reagiriam impacientemente, como mostra a seguinte nota de diário de campo:

Uma mãe vem reclamar da demora no atendimento. O delegado atende-a de maneira atenciosa, escuta sua reclamação com bastante calma e procura amenizar a impaciência da mulher, explicando que tudo está corrido naquele plantão e que não se trata de má vontade na demora pelo atendimento. Pede ainda que ela aguarde, pois será atendida. A mãe parece sair da delegacia para a espera, satisfeita com as palavras do delegado. Eu penso: há que se ter muito “jogo de cintura” aqui. Esse trato com os infratores, as vítimas e tudo o mais não é fácil. Uma escapadela, e pode-se perder a coisa toda. (Nota de diário de campo – inserção 12)

Ainda, como a fala de entrevista abaixo mostra, o controle das emoções faz-se necessário para que o trabalho do policial seja eficiente, em conformidade com a tarefa a executar:

É, entre os policiais não, porque os policiais entre eles... Conversam sobre tudo, né, e sobre todos. Agora, quando tem, por exemplo, um cumprimento de mandado, de busca, mandado de prisão, e ali se juntam todos e vão. E é só pra fazer aquilo ali. Agora, o policial ali na hora do cumprimento de mandado, não pode chegar a ponto de dizer assim: tá, nós não vamos te levar. Cumprir aquele mandado e vamos levar. Isso quando não tem a mãe chorando com o filho nos braços. (Policial P5)

Outro trecho de diário de campo demonstra que, quando alguém está importunando o trabalho na delegacia, ou mesmo quando há algum sinal de que a situação pode sair do controle, esses profissionais usam a firmeza para manter a situação como um todo sob seu mando:

Todos parecem estar envolvidos nesse caso. Agora, o agente escuta o depoimento do rapaz. Outro agente é que está envolvido com os meninos na custódia. A mãe da moça chega e começa a dar indiretas ao rapaz, que depõe para o agente. O agente parece irritar-se com ela e pede que fale mais baixo, pois ele está colhendo o depoimento do rapaz. É interessante, pois o agente é tão “da paz” que a sua firmeza causou-me estranhamento. (Nota de diário de campo – inserção 17)

Manter o controle nas e das situações parece ser outro aspecto das culturas organizacionais da Polícia Civil que se pôde perceber nas entrevistas e no trabalho de campo. Porém, através da análise feita do envolvimento emocional do policial e de sua exigência por manter-se emocionalmente sob controle, pode-se pensar que o policial parece estar situado em uma posição em que está exposto às mais graves situações que alguém possa se encontrar, ao mesmo tempo em que precisa manter-se no controle de tudo, inclusive de seus sentimentos. Pode-se pensar que não é à toa que Bittner (2003) afirma ser o *status* dessa profissão tão degradante.

O comportamento do policial é de autocontrole, é difundido culturalmente dentro da instituição e alimentado por ela nas interações entre seus atores, como se pôde depreender dos dados acima discutidos. A cultura pode ser considerada um contexto e não se deve endereçar a ela o poder de determinar os comportamentos dos indivíduos, pois seu único poder é de tornar os comportamentos compreensíveis, apesar da variedade de seus significados (MOTTA, 1995). Assim, dentro do contexto organizacional da Polícia Civil, percebe-se que manter o controle significa manter a ordem e que esse comportamento não impede os policiais, enquanto seres humanos, de envolverem-se emocionalmente com as situações vividas.

### **8.1.9 A proximidade com o perigo**

A proximidade com o perigo é um elemento das culturas organizacionais da Polícia Civil que se reflete da união de diversos símbolos dessas culturas. Essa inferência é possível quando se considera que os símbolos culturais interligam-se e formam uma maneira peculiar dos indivíduos perceberem e responderem aos fatos de seu dia a dia, conforme Boas (2004), Geertz (2003) e Víctora, Knauth e Hassen (2000).

Quando Bittner (2003) e Monjardet (2003) afirmam que o papel da polícia é o de enfrentar toda situação que exija o uso da força, eles se referem ao fato de que a polícia detém o monopólio do uso legítimo da força. Isso faz com que somente os policiais possam dirimir aqueles conflitos em que ela se faz necessária, não sendo dado a nenhum outro órgão público ou cidadão o mesmo direito.

O uso da força envolve o uso de força física propriamente dita e o uso das armas de fogo, bem como a força legítima de intimidar os indivíduos, utilizando algum tipo de coerção. Na Polícia Civil, como afirma Hagen (2006), seus servidores fazem pouco uso de armas de

fogo e também poucos são os casos em que precisam coagir indivíduos utilizando a força física, salvo em situações em que alguma das partes envolvidas recusa-se a colaborar ou resiste à ordem de prisão.

Todo policial civil, quando termina o curso de formação na Academia de Polícia e inicia suas atividades profissionais, recebe sua identidade funcional e sua arma de fogo funcional. Essa arma precisa estar sempre com ele, como Hagen (2006) já havia observado, em, praticamente, todos os momentos de seu dia a dia.

Os policiais do DECA não se comportam de modo diferente, pois todos portam suas armas, seja no coldre colocado na cintura, seja sob as roupas, seja em suas bolsas. As mulheres reclamam um pouco desse fato, pois precisam comprar bolsas maiores para levar o armamento e precisam comprar algumas roupas um pouco mais largas, para poderem disfarçá-lo. Percebe-se que os policiais tendem a usar roupas um pouco mais soltas, e o uso de algum casaco é bastante comum.

Mesmo em situações de lazer, as armas fazem parte da vida desses profissionais, como mostra a nota de diário de campo referente ao dia em que houve uma confraternização fora do ambiente físico do DECA:

Olho para as cinturas do pessoal e percebo que a maioria está com as armas nelas. Agora, sinto a diferença entre os momentos de lazer dos civis e os dos policiais. O policial não pode separar-se de sua arma, nem nesses momentos, ou seja, o médico não precisa usar jaleco todos os dias, o psicólogo passa incólume pelos demais, a não ser que fale sua profissão, mas o policial nunca se separa de sua arma, ele é policial 24 horas por dia, 07 dias por semana, 31 dias no mês e 365 dias no ano... Fico pensando como isso deve ser pesado. É como ter que carregar uma prótese... Eis um dado. (Nota de diário de campo – inserção 42)

Durante as incursões ao DECA, não houve qualquer contato com alguma situação em que o uso da força efetiva tenha sido necessário, fazendo com que se conjecture que a Polícia Civil, apesar de seus agentes portarem sempre suas armas, faz uso da força que Monjardet (2003) chama de simbólica, ou representação da força, muito mais do que força em seu sentido estrito. Geertz (2003) afirma que a cultura é pública, assim como seu significado, e contém ideias, mesmo que não esteja na cabeça de ninguém. Assim, mais do que atribuição da atividade policial, o monopólio do uso legítimo da força pode ser considerado um dos símbolos das culturas da polícia e talvez um de seus símbolos mais compreendidos e visíveis, seja pelos próprios policiais, seja pelos demais indivíduos.

O uso legítimo da força pressupõe que a polícia é chamada a dirimir toda espécie de conflitos em que seja necessário enfrentar alguma oposição, conforme afirmam Bittner (2003) e Monjardet (2003). O que se viu no DECA é que essa afirmativa encontra eco nesse departamento, pois muitas das ocorrências que apareciam nos plantões observados eram

realmente situações graves, como flagrantes de tráfico de drogas, roubos, assaltos à mão armada, furtos, uso de drogas, violência física e sexual contra crianças, entre outras. Porém, algumas ocorrências eram situações que poderiam ser resolvidas entre as partes envolvidas, sem recorrer à polícia, pois eram de natureza muito menos grave, ou que poderiam ser solucionadas através do Conselho Tutelar, da escola ou mesmo do diálogo. A seguinte situação é a que ilustra essa segunda afirmativa de maneira mais extrema:

Chega uma moça ao balcão com um menino que aparenta ter cerca de 12 anos de idade. São mãe e filho, e ela vem pedir que a polícia “dê jeito nele” [sic], pois já não sabe o que fazer com o menino. Segundo a mãe, ele não obedece mais, sai de tarde e só volta de madrugada e, segundo comentários de vizinhos, ele está traficando. A agente que os atende diz que não tem o que fazer, que, pela polícia, nada pode ser feito. Desobedecer não é crime, e esse tipo de situação precisa ser resolvida junto ao Conselho Tutelar. A mãe chora diante da colocação da agente, afirmando que tem muito medo de perder seu filho, mas que não pode ficar “em cima” dele o dia todo, pois precisa trabalhar. (Nota de diário de campo – inserção 21)

Além disso, o ano de 2011 foi bastante atípico para o DECA, pois, no dia 07 de abril desse ano, um homem invadiu uma escola no bairro de Realengo, na cidade do Rio de Janeiro, e assassinou a tiros doze alunos, com idades entre 12 e 14 anos. Esse homem era ex-aluno da escola e, segundo as notícias da época, teria tomado essa atitude devido ao fato de sofrer com o preconceito de seus colegas quando ainda era estudante, o que teria causado diversos traumas psicológicos a ele. Esse incidente ficou conhecido como “O Massacre de Realengo”, e a notícia foi divulgada em rede nacional e internacional, gerando comoção em todo o país. Esse foi um acontecimento, em princípio, isolado, mas que repercutiu no plantão do DECA, fazendo com que, todos os dias, pelo menos até o final das incursões a campo, a DPPA recebesse, por jornada de trabalho, no mínimo uma ocorrência envolvendo escola. O fato ocorrido, na maioria das vezes, poderia ser resolvido pela escola, com diálogo e até alguma forma de punição dos alunos, como uma suspensão, porém, os representantes das escolas estavam optando por contar com a polícia para a solução do problema.

O que se viu no DECA foi que, realmente, os indivíduos buscam a polícia quando precisam resolver todo tipo de conflitos, ou seja, os deveres do policial são tão diversos que dão a ideia de que não haja problema humano que, em algum momento, não possa ser da alçada da polícia. Esse dado também pode sugerir que a comunidade percebe a polícia e, mais especificamente, o DECA, como aparato confiável para intimidar a sociedade, principalmente naqueles casos em que, de outras formas, isso poderia ser considerado ilegal. Se chamados a isso, os policiais executarão essa atividade, utilizando-se, legitimamente, da força física ou da força simbólica, conforme Bittner (2003) e Monjardet (2003) já haviam observado.

Esse contato com diversos tipos de conflitos e delitos cria, nos policiais, a sensação de que o conflito pode estar em toda e qualquer situação em que duas pessoas divirjam acerca de determinado assunto, ou, ainda, o contato com delitos mais graves e a forma como eles acontecem criam, no policial, a prerrogativa de que toda e qualquer situação pode tornar-se perigosa, bastando, para isso, que um pequeno descuido da vítima seja percebido pelo infrator.

Ah, a menina, no último plantão, tava se maquiando no carro... Os vagabundos chegaram nela. O guri... O menor, eram dois maiores e um menor, ele disse pro colega aqui, ele disse: "Ah! A guria tava chupando bala, lá... se maquiando e eu vi que ela era alvo fácil. A gente nem ia nela". E foram na guria. (Policial P7)

Além do fato de ter que lidar com todos os tipos de conflitos, o trabalho dos policiais está relacionado ao público das camadas sociais mais baixas. Durante as incursões a campo, observou-se que noventa por cento ou mais da população que procura uma delegacia, ou é encaminhada a ela, pertence a essas classes sociais. Os infratores são, em sua imensa maioria, adolescentes visivelmente desnutridos e maltrapilhos, e nota-se, em seus familiares, a humildade em suas palavras, atitudes e vestimentas.

As vítimas que se dirigiram ao plantão aparentavam, em sua maioria, também situação sócio-econômica menos favorecida, principalmente, nos casos de brigas entre alunos ou entre vizinhos e conhecidos. Nos roubos e assaltos à mão armada, também percebeu-se a predominância de vítimas de aparência mais resignada. As escolas que encaminhavam seus alunos eram, normalmente, aquelas sustentadas pelo setor público e cujos usuários são, principalmente, crianças e adolescentes de baixa renda.

Em relação às vítimas da DPCAV, a situação não parecia ser diferente. Pelo fato de as oitivas serem realizadas com hora marcada, as vítimas quase não circulavam pela delegacia, tornando essa observação um pouco menos precisa, porém, nas escassas vezes em que se viram crianças ou adultos circulando por ali, percebeu-se que seus modos, falas e aparência eram mais característicos daqueles encontrados em camadas sociais populares.

O comentário recorrente dos agentes de polícia no DECA é o de que os indivíduos e as escolas de mais alta renda não encaminham seus filhos ao plantão quando eles cometem alguma infração ou são vítimas de algum crime, salvo roubos, furtos e outros que, normalmente, são investigados por outras delegacias, a não ser que tenham sido cometidos por outro adolescente. Esses agentes afirmam que há a preocupação das classes A e B em preservar sua imagem, por isso, resolvem seus conflitos nos âmbitos familiar e escolar. Não se encontrou, na literatura, algo que corroborasse essa afirmativa, porém, segundo Griza (1999)

existe a ideia de que a polícia trabalha na repressão e no controle das classes potencialmente criminosas, aquelas que ocupam um espaço social que precisa ser limpo.

Seguimos o assunto, e eu comento que o trabalho do policial é muito próximo do crime, que existe uma coisa meio dúbia no trabalho da polícia. O delegado diz-me a frase que marca o dia: “a gente trabalha com o lixo” [sic] e segue contando que, em outra delegacia em que ele trabalhava, num plantão, numa noite, veio uma queixa, e foi preciso fazer uma diligência em busca do suspeito, que estaria nas redondezas. Ele conta que pegaram a Volante (automóvel ou caminhonete que fica à disposição da polícia para algumas buscas e apreensões, para ir a locais de crimes e pegar detentos, entre outros afazeres) e foram atrás do suspeito. Lá pelas tantas, segue o delegado, eles tiveram que descer do carro e seguir a pé. Ninguém via nada, e tudo parecia um morro. Até que um dos inspetores deixou cair algo e foi pegar no chão. Para isso, ligou uma lanterna e, quando apontou para o chão e para os lados, o delegado diz que perceberam que estavam caminhando no meio do lixão de Porto Alegre. Ele diz que ali tinham alguns casebres, e eles realmente estavam sobre o lixo, como havia falado antes. (Nota de diário de campo – inserção 3)

Bittner (2003) afirma que o espaço de trabalho da polícia corresponde, normalmente, àquele espaço das camadas mais baixas da sociedade, pois é nele que se encontra potencial criminoso. Apesar de muitos policiais, conforme afirmam Anchieta e Galinkin (2005), não ligarem a pobreza ao cometimento de crimes, são aqueles indivíduos mais pobres que são considerados mais propensos a cometerem delitos, mesmo que eles se justifiquem por suas condições precárias de vida.

Quando unidos, o monopólio do uso legítimo da força, o uso constante de armas de fogo, o contato com os diversos tipos de delitos que podem ser cometidos, seja por indivíduos de mais alta, seja de baixa renda, e, ainda, podendo ser crianças, criam, nos policiais que atuam no DECA, a cultura do medo, devido à proximidade com o perigo. Se a cultura é uma entidade viva, pública e que controla a conduta dos seres humanos (BENEDICT, s/d; GEERTZ, 2003; VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000), pode-se pensar que a proximidade com o perigo possui essas características, na medida em que é através dele que os policiais passam a perceber a sua realidade e lidar com ela. A seguinte fala ilustra essa afirmativa e torna compreensível por que esses quatro elementos entrelaçam-se e tornam a proximidade com o perigo parte das culturas organizacionais da Polícia Civil:

Seria, acho que o ter que estar sempre ligado. Tu tá aqui, mas já tá de olho no que tá acontecendo ao teu redor, tu tem que tá sempre ligado. Eu sou uma pessoa extremamente neurótica na rua. Se eu vou pegar o carro, se eu vou parar na sinaleira, to sempre ligada. [...] Tu tem que estar sempre ciente de que pode acontecer alguma coisa, pode acontecer alguma coisa, e eu tenho que estar sempre ligada pra tentar prevenir que... Não deixar ocorrer, esta parte, então eu estou sempre ligada. Eu tô sempre ligada neste ponto. Hoje mesmo eu saí de casa e vi um... Tava saindo de manhã cedo, a rua abandonada, parou... Tava abrindo o portão, parou um gol prata com dois caras dentro. Eu digo: “ué, isso aí já é vagabundo”??? Já pensei nisso aí, que era dois vagabundo, né, daí fui pegar o carro na garagem, [...] eu disse: “Bom”, tirei minha arma, tirei, aqui do meu lado, né, eu disse: “Bom, se eu abrir o portão aqui e algum deles já me abordar, já vou tacar-lhe tiro. Então eu to sempre ligada nesta parte. Eu acho que a polícia trabalha muito nisso de estar sempre bem ligado



em tudo que tá ocorrendo ao seu redor. Né, pra não tá... falhar em algum momento de confronto, qualquer coisa, tem que estar muito centrado, muito ligado nesta parte. Não deixar passar nada assim... despercebido. (Policia P7)

Essa sensação faz com que esses profissionais sintam que são policiais durante as vinte e quatro horas do dia, pois o tipo de trabalho que exercem condiciona-os a agir dessa forma. Esse condicionamento faz com que os policiais sintam que exercem sua profissão em tempo integral, ou seja, sair da delegacia e ir pra casa não significa que eles não estejam trabalhando, ou que podem descansar, pois eles estão sempre portando suas armas e sempre em estado de alerta (HAGEN, 2006; MONJARDET, 2003).

A cultura é um comportamento de grupos, como Motta (1995), VÍctora, Knauth e Hassen (2000) e mesmo Benedict (s/d) afirmam. Para esses autores, ela representa a forma como os grupos compreendem a realidade, comunicam-se e comunicam suas ideias aos demais. Nesse processo de compreensão e de comunicação, os indivíduos desenvolvem símbolos, que, para eles, definem sua cultura e identificam-nos dentro dela.

No caso da Polícia Civil, esses símbolos entrelaçam-se em uma rede que, para os policiais, significa que o mundo é um lugar perigoso, pois o perigo torna-se parte da rotina desses profissionais e passa a ser, constantemente, percebido por eles, dando aos policiais a sensação de que, a qualquer momento, podem ter que sacar suas armas e enfrentar algum tipo de confronto. O perigo, então, torna-se parte das culturas da Polícia Civil, pois o contato com ele reverte-se-á na forma como esses profissionais enxergam o mundo ao seu redor. Esse perigo pode não ser real, porém, ele é sentido como iminente, ele é simbólico. Quando se pensa a proximidade com o perigo através dos conceitos de cultura de Geertz (2003), Motta (1995) e VÍctora, Knauth e Hassen (2000), enquanto símbolo cultural, ele pode ser considerado linguagem compartilhada por aqueles que passam a perceber a realidade através da ideia de que o perigo está em todo e qualquer lugar.

#### **8.1.10 A identidade da Polícia Civil**

A identidade reflete a maneira como determinada cultura é representada por aqueles que dela fazem parte. Além disso, a maneira como as culturas de cada organização são percebidas pelos seus agentes define sua autoidentidade. Cultura e identidade ligam-se, assim, para formar o mosaico que representa a cultura organizacional (HALL, 2005; MARTIN, 1991).

Partindo-se do pressuposto de que a identidade organiza os significados culturais e é a forma como determinado indivíduo ou cultura representa-se para os demais, é no conhecimento da identidade da Polícia Civil que se reconhecerão alguns dos significados de suas manifestações, pois ela pode traduzir alguns símbolos das culturas da instituição, transmitidos aos diversos indivíduos em suas relações. Através dos diversos encontros sociais, os diferentes indivíduos posicionam-se nesse ambiente, tendo a identidade como forma de adaptar-se e reconhecer-se nele (AGIER, 2001; CAVEDON, 2011; HALL, 2005).

Para obter dados acerca da identidade da Polícia Civil, perguntou-se aos policiais se eles acreditavam existir uma identidade da organização. Uma das primeiras respostas que se obteve nas entrevistas, acerca da identidade da Polícia Civil, foi a de que ela não tem identidade, pois se perdeu após a época do regime militar, quando era bastante forte.

Ela não tem identidade. Ela se perdeu. Eu acho que ela teve uma identidade muito forte durante a época da ditadura. Tão forte que até hoje as pessoas são capazes de olhar pra Polícia Civil e enxergar aquela Polícia Civil ditatorial... Que é uma instituição completamente sem poder hoje, né... Então eu acho que ela está num processo de tentativa de reconstrução de uma identidade. Tentativa, porque eu não consigo imaginar que isso vai evoluir, porque eu acho que ela está se destruindo... Eu sei que todos os policiais novos que entram, entram com essa expectativa e essa vontade de criar uma identidade diferente, mas os que realmente têm essa vontade querem ir embora, porque tu não consegue espaço pra isso. (Policial P1)

Houve outro entrevistado (Policial P4) que afirmou que a polícia perdeu sua identidade e comparou-a a instituições irmãs da segurança pública, cujas características são mais concretas, como a Brigada Militar. Outros três entrevistados perceberam a identidade da Polícia Civil relacionada ao cumprimento da lei, da forma mais justa possível. Eles alegaram que isso se reflete na colaboração e no auxílio para que os culpados sejam punidos.

A Policial P8 teve bastante dificuldade em responder a essa questão, mas afirmou que a identidade da polícia relaciona-se à atividade de investigação, e à frieza nas ações e nos relacionamentos. Segundo ela, com o tempo, as pessoas tornam-se mais insensíveis aos fatos do dia a dia, e isso identifica a Polícia Civil. Houve outro entrevistado (Policial P5) que relacionou a identidade da polícia às formalidades entre os policiais e seus superiores. Para ele, é isso que identifica a Polícia Civil.

A identidade da Polícia Civil, num primeiro olhar, parece ter-se perdido, como afirmam alguns de seus servidores, porém, se for levado em conta que não existe somente uma definição de identidade organizacional (BORGES e MEDEIROS, 2001), ela se encontra nos discursos de seus agentes, mas de maneira não unificada. Uma das identidades da Polícia Civil, talvez a mais forte em determinado momento histórico, pode ter-se perdido com o tempo, sendo então revista por seus atores, e, na busca por adequar-se a novas noções de

poder e novas formas de trabalho, identifica-se na perda do poder autoritário da polícia à época do regime militar, sua nova identidade com os preceitos de igualdade que a democracia brasileira exige. A identidade da Polícia Civil parece, assim, relacionar-se com uma nova imagem da polícia, que os servidores afirmam querer construir em relação a ela, qual seja, a de uma organização voltada para a solução de crimes, que é eficaz naquilo que realiza, pautada na lei e para o cidadão.

Essa identidade, porém, parece estar fragmentada, a exemplo do que afirma Hall (2005), pois ela mantém traços da antiga identidade, aquela que a ligava ao regime militar, e ainda não parece ter consolidada a nova identidade, que talvez não venha a se consolidar. A identidade da Polícia Civil é formada pelas identidades de todos aqueles que dela fazem parte, e, nessa troca, no pós-modernismo fluido em que as diversas identidades das instituições transformam-se de maneira rápida, encontrar uma única identidade pode ser considerado utopia (BAUMAN, 2001; HALL, 2005).

Essas conjecturas vão ao encontro daquilo que Borges e Medeiros (2001) afirmam acerca da identidade organizacional, quando a indefinição parece ser a tônica do discurso de seus atores. O ambiente organizacional é bastante complexo, suas características são amplas, e isso pode gerar a diversidade nos discursos, pois cada ator organizacional identifica-se com partes de suas culturas e reproduzem-na.

## 8.2 A VIDA FAMILIAR DO POLICIAL CIVIL

Um dos objetivos desta pesquisa é o de identificar e descrever a vida familiar dos policiais civis. Este subitem da análise dos dados preocupar-se-á em dar conta desse objetivo, desde a ótica dos policiais até a de seus familiares. Não foi possível observar a vida familiar de nenhum dos policiais, por isso, esta análise baseou-se nas entrevistas com esses profissionais e com um de seus familiares, conforme referido nos procedimentos metodológicos.

### 8.2.1 O trabalho policial na ótica da família

A família representa o primeiro contato do ser humano com a sociedade. É nela que ele irá formar suas opiniões, suas impressões; é ela que socializa e ensina aos mais jovens as regras e os valores da sociedade (CARVALHO e ALMEIDA, 2003; KREPPNER, 2000). Por família, Lévi-Strauss (1983) compreende o casal e seus filhos, com responsabilidades legais e comportamentais em relação uns aos outros. Quanto ao seu aspecto menos objetivo, a família pode ser considerada o espaço em que os indivíduos podem encontrar afeto e proteção. É no espaço da vida familiar que muitos sentimentos podem ser atuados (ARIÈS, 2006; BRUSCHINI e RIDENTI, 1994; SIMIONATO-TOZO e BIAZOLI-ALVES, 1998).

Para compreender a dinâmica familiar dos policiais, um dos primeiros questionamentos feito a eles foi a opinião de seus familiares acerca de sua profissão, desde o momento da escolha até os dias atuais. Dos oito policiais entrevistados, quatro deles (Policiais P2, P5, P6 e P8) afirmaram que foram apoiados por seus familiares, sem restrições ao tipo de trabalho que iriam realizar. Para esses profissionais e seus familiares, a questão financeira estava em primeiro lugar, independentemente de outros aspectos da atividade de trabalho. Um desses quatro profissionais (Policial P8) ainda refere que sua família espera que ele realize outro concurso, para que ganhe mais, mesmo que seja para delegado da Polícia Civil ou de outra polícia.

Lévi-Strauss (1980; 1983) acredita que a família está fundada em laços econômicos mais do que em laços afetivos e advoga que os seres humanos unem-se em laços familiares baseados na divisão sexual do trabalho, tal como se dá com o casamento. Assim, fica mais claro o motivo pelo qual a preocupação dessas famílias estava muito mais voltada à colocação dos policiais no mercado de trabalho, além do fato, como Walber (2009) já destacou, de ser o trabalho que posiciona o indivíduo na sociedade.

A Policial P3 referiu que sua mãe aceitou sua escolha pela profissão, porém, seu pai, que é policial civil, no primeiro momento, não aceitou a escolha da filha, alegando que ser policial é profissão de homem. Três outros policiais (Policiais P1, P4 e P7) referiram opiniões diversas de suas famílias acerca da escolha dos indivíduos pela carreira policial, baseados na imagem corrupta da polícia, tão difundida no senso comum. Para esses profissionais, a família tinha uma visão muito negativa em relação à polícia e, de certa maneira, rejeitou a escolha de seu parente.

Ah! No início, foi de reprovação, porque eu sou o único policial de toda a família, dos pais, do meu pai, da minha mãe, tios, sou o único. Então, foi muita, assim, foi de reprovação. Eles não gostaram, mas tiveram que aceitar. Até pelo fato do meu pai ser advogado, [...] então ele conhecia, assim, a atividade policial e falava muito mal da atividade policial. Desde delegados corruptos, até os agentes. Dizia que era um meio que... Que o policial era... Não podia confiar nem no policial, nem no colega, então... Principalmente dele. E... É verdade (risos)! (Policial P4)

Somente para a família de uma das policiais, o perigo foi considerado, porém, ele apareceu em segundo plano, sendo mais importante a visão negativa da polícia:

Ficaram apavorados. Minha mãe, meu pai, na hora não aceitavam... Eles tinham uma visão, como eu também tinha... A polícia era marginalizada naquela época que eu entrei... Que não era valorizada, que todos eram vagabundos... Tudo que tu imaginasse da polícia, num ponto negativo... E o outro lado, assim, de poder morrer na profissão, de tomar um tiro. Como é um risco, que todo mundo corre nessa profissão. Mas com o tempo, foram aceitando... Se orgulham até de eu estar na polícia, acham bonita a profissão... Mas no começo foi um baque pra eles... (Policial P7)

Essas afirmativas demonstram que existe a preocupação da família em manter a imagem de seus indivíduos perante a sociedade, como Fonseca (1999) já havia verificado. Essa característica, segundo a autora, é bastante comum em famílias da classe média brasileira, que tendem a manter a imagem dos bons valores e *status* no seio familiar, típicos do modelo de família patriarcal. As famílias dos policiais parecem ser de camadas médias, mais ou menos abastadas, não podendo ser caracterizadas como camadas altas ou baixas, por características como possibilidade de estudar, o tipo de acesso à cultura que eles demonstram, entre outros detalhes.

As respostas apontam para a equidade de opiniões quanto à aceitação da escolha dos profissionais pela carreira policial. Acredita-se que isso aconteça, pois a família serve como núcleo de orientação para seus componentes, com seus pensamentos e ações próprios, e orientam os indivíduos em suas vidas. Porém, não cabe a elas escolher o destino de seus integrantes, posto que o respeito à individualidade e à liberdade de cada um é uma das características da família, já que ela é funcional, na medida em que, dentro dela, cada um de seus membros desenvolve-se enquanto indivíduo e pode tomar suas próprias decisões (BOURDIEU, 1997; FONSECA, 2002; SAMPAIO, 2009).

Assim como a família tendeu a apoiar seu integrante policial quando de sua escolha pela profissão, suas opiniões atuais acerca do trabalho tenderam a ser positivas. Apesar de a pesquisa contemplar essa questão aos familiares, buscou-se a resposta nos próprios depoimentos dos policiais, pelo fato de que, para muitos desses profissionais, quando de sua entrada na instituição, a configuração de sua família era diferente, inviabilizando a análise das respostas dos familiares, por tratar-se em muitos casos, de outros indivíduos, que não aqueles que acompanharam esse processo.

A opinião da família dos policiais acerca de sua profissão nos dias de hoje gira em torno da aceitação, pois seus elementos reconhecem o perigo, mas sabem que foi uma escolha de vida de seu parente. Dois policiais (P2 e P7) afirmaram que sua família aceita bem, apesar de alguns elementos dela não terem real consciência do trabalho policial, seja pela pouca idade, seja por não saberem em que consiste a rotina de uma delegacia.

Acredito que... Pelo que eles sabem e deixam transparecer, apóiam, gostam, acham legal. Não teria assim maiores dificuldades na visão deles, em se eles ficarem contrariados naquilo que eu faço. Eles... A esposa, até logicamente, por ser uma pessoa adulta, por ter outra... Conhecimento mais aprimorado, sabe das dificuldades e sabe do risco que se corre e os filhos, até porque não percebem em 100% o risco que se corre, acham que a função de policial é aquilo ali: pega o bandido, bota na cadeia e ponto final. Mas, tem todo um contexto que ainda precisa ser... Pra eles precisa ser desvendado. Até porque eles sabem o que eu faço, onde eu trabalho, e ainda acham que eu fico sentado, é só aqui, mas não corro risco algum. Mas eles gostam, né, é lógico, nunca disseram assim algo que pudesse me desagradar com relação àquilo que eu faço. Apóiam, não contrariam nesse sentido. (Policial P2)

Essa aceitação também foi referida como acostumar-se com a nova rotina, característica comum das famílias, conforme análise de Simionato e Oliveira (2003). Isso se deve ao fato de as famílias possuírem grande capacidade de ajustarem-se ao meio e às novas exigências, conseguindo assim sobreviver.

Minha família é tranquila com o meu trabalho. [...] Os filhos também. Quando eles nasceram, eu já era policial há bastante tempo, então... Foram se acostumando com essa rotina. Nem sempre... Nem sempre... Eu não dediquei bastante tempo a eles, mas eu acho que um advogado muito ocupado, ou um médico muito ocupado também não dariam... Talvez, até eu dê mais atenção a eles do que (risos) esses profissionais. Então como qualquer outra profissão. Mas, nunca houve oposição. (Policial P6)

Outras respostas deram conta de que o profissional conquistou seu espaço na família, apesar de alguns de seus membros não terem aceitado completamente sua escolha profissional no início (Policial P3), ou aceitaram a profissão, mas pensam que seu parente poderia ter sido algo melhor (Policial P5), e há os filhos de policial que ainda acham sua profissão glamorosa e têm grande admiração pelo ofício do familiar (Policial P4). Somente um profissional referiu que sua família aceita seu trabalho, mas preocupa-se com suas saídas para algumas diligências (Policial P8). Uma policial não deixou clara a aceitação da família em relação à sua profissão, pois ela referiu que foi pedido que nunca comentasse nada em casa, o que ela costuma respeitar.

Eu não falo sobre o meu trabalho em casa. Nunca. Eles me pediram isso, depois que eu tomei posse. Sabiam para onde eu viria, porque eu desejei, desde a época da Academia vir pra cá e a minha mãe disse: “eu não quero nunca que tu me conte nada”. “Tá, tá bom”. E em casa meu marido: “Não quero que tu fale sobre o teu trabalho aqui”. “Ah, então tá bom”. Mas quando a coisa é leve, quando está tudo certo, quando tem uma história assim bacana, que não vai chocar, eu levo pra casa, e aí o meu marido costuma dizer, né: “Tu nasceu pra fazer isso, só não vai ficar fazendo porque não ganha bem, né”? E eu: “é isso aí”. O pouco que eu levo dá pra perceber isso. (Policial P1)

A família é o espaço no qual o ser humano encontra apoio para seu desenvolvimento e sua proteção, aliada à sua capacidade de adaptar-se às novas circunstâncias e transformar-se a partir da incorporação de novos hábitos (ARIÈS, 2006; BRUSCHINI e RIDENTI, 1994; CARVALHO e ALMEIDA, 2003). Os dados acima corroboram essas afirmativas; se for levado em conta que essas relações são baseadas em afeto, ele se evidencia, e a satisfação do familiar torna-se mais importante do que a escolha profissional de seu componente.

No trabalho de campo, pouco se pôde observar sobre a vida familiar dos policiais, porém, nas entrevistas, ficaram um pouco mais claros alguns aspectos da rotina do policial, que foram transportados para o seio familiar. Três familiares de policiais (Familiar F1, F2 e F4) responderam que o trabalho de seus parentes não influencia de maneira alguma as relações familiares que ele estabelece. Essas respostas foram simples e diretas, e nenhum deles ficou pensando ou pareceu ter alguma dúvida acerca disso. Outros dois familiares (Familiar F3 e F8) responderam que o trabalho de seu parente tem influência sobre as relações familiares que ele estabelece, porém, um familiar afirmou não saber dizer, e o outro não deixou claro quais eram essas influências.

Os outros dois familiares (Familiar F6 e F7) afirmaram que as relações que o policial estabelece com seus familiares sofrem influência do trabalho que eles realizam. Elas envolvem a maior organização pessoal do policial, respeitar regras e horários, e a imposição de limites. Além disso, o trabalho pode fazer com que os policiais tornem-se mais sisudos, inclusive em sua vida familiar:

Devido ao trabalho, eu acho que... Porque pelas histórias que ela conta da adolescência dela, ela era mais expansiva, assim, sabe. Acho que o trabalho fez ela mais fechada, fez ela... Sabe... Então ela tem muito assim... Ela é muito assim de... De não ser assim, ah, aberta com todo mundo, então. Quem é, quem convive com ela, que entende ela, sabe, entende que ela é assim, mas que não é antipatia, digamos... Acho que foi o exercício da profissão que deixou ela mais fechada. É o que eu mais percebo. E daí também, na criação, né, que ela foi sempre assim bem sistemática e bem, sabe, bem objetiva. E na relação dela com as outras pessoas assim, quem tá lá em casa, quem tá dentro de casa entende, porque a gente convive todos os dias. [...] Quer dizer, ela sempre foi, desde que eu me conheço por gente, ela sempre foi mais isolada, assim, mais na dela, mais séria. [...] Mas acho que é basicamente isso, de ser mais fechada, assim e mais discreta que ela trouxe da polícia. (Familiar F6)

Já em relação ao que o policial leva de seu trabalho para a sua vida familiar, parece que os entrevistados conseguiram trazer mais elementos, pois, em apenas dois casos, houve a afirmativa de que o profissional não leva para sua vida familiar qualquer aspecto de seu trabalho, sendo que, em uma delas (Familiar F8), o parente não percebeu nenhuma influência, mas acredita que, quando a policial constituir família, ela levará para sua família o cuidado maior com seus filhos, por tudo o que enxerga em seu trabalho. A outra resposta, mesmo

depois de negar que seu parente leve algum aspecto de seu trabalho para sua vida familiar, fez uma afirmativa que demonstra indícios de que o policial leva alguns aspectos de seu trabalho para a rotina familiar:

De trazer assim, não... Acho que de preocupação maior não, às vezes claro que a gente sente que ela tem uma preocupação maior, aí. Depois com o tempo, ela fala o que ocorreu e tal... Que ela procura exatamente deixar os problemas de lá, lá, né. Só que não tem como, né, tu acaba trazendo, né, então... (Familiar F1)

As demais respostas mostraram um quadro em que alguns aspectos do trabalho policial são inseridos na sua vida familiar. Um dos entrevistados (Familiar F2) afirmou que seu parente leva o exemplo para todos em sua casa, pela experiência de vida que ele possui, pois utiliza muitos fatos de sua jornada de trabalho para ilustrar aquilo que seus familiares não devem fazer. Os Familiares F3 e F6 afirmaram que seus parentes levam os valores positivos da sociedade para sua família, e o Familiar F6 ainda complementa que seu parente procura dialogar com os demais antes de fazer qualquer acusação, além de levar para o seio familiar a hierarquia, típica das relações entre policiais e superiores na polícia:

Ela leva essa ideia do... Da conduta correta, assim. Leva a ideia... Não digo assim da organização, mas assim, tipo, a ideia da hierarquia, sabe, tipo, "Eu sou mãe", que eu acho bem importante, sabe. Tipo, a gente nunca teve problema... Sempre foi, claro, como toda mãe, né. "Ah, tu não pode". "Ah, mãe, porque não?" Mas sempre que ela me disse assim: "não, tu não vai fazer"; sempre teve aquela ideia de: "não, é mãe, sabe? É a delegada de casa, sabe?" Ela leva muito... Essa ideia, assim, da sistematização, tipo, de criar, ela decidiu assim... Pelo que me parece da criação dela em relação à gente, ela decidiu: "não, vou criar assim, nesses valores e levo até o fim". Sabe? Isso eu percebo que vem bastante e também a ideia do conversar. Sempre, tudo baseado assim, na conversa. Ela nunca foi de pressionar, de dizer... De duvidar da gente antes da gente se defender, digamos assim. Ela nunca foi de acusar, de nada assim. Ela sempre foi de: "não, então vamos conversar, então me conta, então foi assim"... Sabe, muito da verdade, do diálogo. Acho que é o que ela mais leva, assim... Pra casa. (Familiar F6)

Além desses aspectos positivos, parece que as rotinas familiares sofrem influências também negativas, como a ansiedade, a insegurança, a desconfiança, a precaução, a neurose e a sensação de sufocamento, pois são esses aspectos que os familiares F4 e F7 relataram que seus parentes levam de sua rotina para suas vidas familiares:

O cuidado ao máximo. Assaltos, roubos, sequestro relâmpago, controlar a casa se está bem fechada, tudo que é item de segurança. Se parar no semáforo, tem que estar sempre atento a tudo, pra gente não ter o elemento surpresa, chegar um ali... Então isso ela leva... Pra casa toda essa parte. E ansiedade, que possa acontecer alguma coisa, com as crianças, então a gente está sempre controlando... "Ah, não vai nesse passeio porque pode ser perigoso, não vai ali porque é perigoso"... Então ela leva muitas coisas negativas, como abuso, então a gente tenta... A gente sufoca muito eles... [...] A gente está sempre presente com eles, e está sempre atento ao redor, ao que está se passando. Nunca descansa nessa parte, nunca está relaxado... Está parando no semáforo: fecha os vidros. Fecha os vidros, olha ali... Então essa parte eu sei que ela leva do DECA. (Familiar F7)

É interessante verificar, nas falas dos familiares dos policiais, que os aspectos que esses profissionais parecem transferir de sua rotina de trabalho para sua rotina familiar são



aqueles voltados ao cuidado de seus parentes. Isso corrobora o que Ariès (2006) encontra em sua pesquisa sobre o desenvolvimento da infância e adolescência, na medida em que a preocupação da família passa a ser a do cuidado com seus filhos e do afeto, que configura a vida familiar moderna, levando-se em conta os demais laços de parentesco e sua importância no contexto brasileiro (FONSECA, 2002). O afeto leva à intimidade, responsável por desenvolver a cultura da família, com seus símbolos, seus saberes e práticas definidos, como afirmam Simionato e Oliveira (2003), em suas relações internas e com o mundo à sua volta.

A identidade com determinada cultura faz com que os indivíduos que a ela pertencem introjetem algumas de suas manifestações e passem a se portar conforme os preceitos daquela cultura. A partir da ideia de identidade, analisou-se a mudança na postura dos policiais, pois é ela que revela alguns significados das diversas culturas, com os quais os indivíduos mantêm trocas (HALL, 2005).

Os familiares dos policiais foram solicitados a responder se haviam percebido alguma mudança nesse sentido por parte de seus parentes desde sua entrada para a Polícia Civil. Um familiar respondeu que não houve mudança alguma na postura de seu familiar, pelo menos que ele tenha percebido (Familiar F8).

Os demais familiares afirmaram que houve mudanças na postura de seus parentes desde sua entrada na polícia. As respostas foram várias e relacionadas a mudanças simples, como ser mais organizado e ter amadurecido psicologicamente (Familiar F1), e à maior introversão do policial ao longo dos anos, conforme os relatos de outros parentes do policial (Familiar F6); houve ainda aquele que afirmou que seu familiar policial fica bastante nervoso antes de ir para o trabalho, pois lá somente encontrará “encrencas” [sic] (Familiar F2) ou, como o Familiar F3 afirmou, a mudança deu-se no âmbito das opiniões e dos conceitos, devido a experiências vividas no trabalho. Houve ainda familiares que referiram ter havido mudanças mais profundas na postura de seu parente, como o aumento da agressividade e a intolerância do familiar, por ter que lidar com muitas dores (Familiar F4), e insensibilidade (Familiar F7). Um trecho de entrevista retrata um pouco essas mudanças:

Familiar F7: Também... Ah, muitas coisas. Ah... Se tornou... Uma... Como profissional... Insensível, que ela tem que ser insensível, ela tem que procurar não se envolver. Então ela acaba, às vezes vendo coisas que uma pessoa comum iria ficar chocada. Então, nesse aspecto, tanto ela como acredito, a maioria dos policiais, ficam... Frios, insensíveis, com a realidade, com as desigualdades, com a realidade social que a gente tem no Brasil. Como profissional, né... [...] É, às vezes até como pessoa também, fora da polícia, nas relações também acaba... Às vezes a pessoa pode se manifestar, também. Não digo nem com os familiares, mas, na rua, às vezes a gente está em algum local público e vê alguma coisa que mesmo ela não tendo que agir como policial, mas ela acaba sendo indiferente, porque aquilo é uma coisa que ela está acostumada. Então ela não se sensibiliza como outras pessoas que não estão acostumadas e que se sensibilizam.

Pesquisadora: Mais ou menos...

Familiar F7: Vou te dar um exemplo bem prático. Ela pára o carro na sinaleira e vê uma criança, está chovendo e uma criança de cinco anos descalça, no frio... É uma coisa que não... Ela não vai fazer nada pra mudar aquilo por que... E tu sabe que isso aí é uma realidade que infelizmente o Brasil tem, né.

Os policiais constroem uma imagem do mundo a partir daquilo que eles experienciam em seu cotidiano de trabalho e, por lidarem constantemente com o perigo, passam a ver o mundo que os cerca de modo negativo. Alguns dados referentes à postura do policial demonstram que essa compreensão encontra eco na Polícia Civil gaúcha, fazendo com que eles se tornem um pouco mais retraídos e lidem com seu cotidiano fora do trabalho com o mesmo padrão de respostas que o fazem quando estão trabalhando, de acordo, ainda, com a ideia de saber compartilhado e próprio dos policiais (BRETAS, 1997; BRETAS e PONCIONI, 1999).

### **8.2.2 A vida familiar na ótica do trabalho policial**

A presente pesquisa não contemplou a observação direta da vida familiar de nenhum dos agentes, porém, como afirma Walber (2009), os espaços de trabalho e de família possuem cada vez menos delimitação, o que permitiu que alguns dados referentes à vida familiar desses profissionais fossem coletados durante as observações de campo. As entrevistas permitiram maior aproximação em relação a alguns desses dados, que aqui são analisados.

Em princípio, pode-se relatar que, dos oito policiais entrevistados, somente duas policiais não possuem companheiro ou namorado, mas já foram casadas. Dessas duas policiais, uma possui filhos de sua antiga união e convive com eles, além de outros familiares, e a outra policial não possui filhos e vive sozinha, mas mantém uma ligação bastante forte com sua família de origem. Uma policial possui companheiro, mas ainda não está legalmente casada, vivendo ainda com seus pais, e os outros cinco policiais são todos casados, seja em união legal estável, seja em casamento legal, e convivem com seus esposos(as) e filhos(as). Um desses policiais convive com o filho de sua companheira, e há uma policial que possui filhos de dois casamentos.

O que esse dado pode mostrar é que as famílias dos policiais, em sua maioria, configuram-se como muitas outras famílias da sociedade. Elas se baseiam na união monogâmica conjugal, com ênfase nos laços consanguíneos, característicos do modelo de vida familiar brasileiro, tendo no casamento o ponto inicial daquela família e a garantia do

lugar e dos direitos desses adultos na sociedade (FONSECA, 2002; LÉVI-STRAUSS, 1980; 1983).

Durante as inserções a campo, algumas vezes, os policiais citaram seus familiares em conversas ou receberam visitas e ligações de algum parente, demonstrando como se relacionam com eles. Nota-se, nessas situações, que a figura do policial mantém-se presente mesmo nas relações com seus familiares, como se pode perceber em algumas passagens:

A agente me diz que “interrogou”<sup>37</sup> seu filho sobre isso, e que ele disse que esta era “uma das” meninas com quem havia ficado há alguns dias atrás, e que estavam falando sobre o beijo trocado. (Nota de diário de campo – inserção 6)

A agente ainda afirma que, muitas vezes, tem dificuldades para lidar com isso. Ela diz sempre comparar com a vida de seus filhos e o quanto cuida para que nada aconteça a eles. Ela diz que sempre pede que seus filhos cuidem muito de si mesmos e ela mesma trata de mantê-los sob seu olhar vigilante. [...] A agente conta que, numa noite de sábado, seus filhos saíram na praia, para se divertirem como seus amigos. Ela diz que levou-os até onde cada um iria ficar, e que, algumas horas depois, sozinha em seu carro, fez uma “ronda” [sic] para verificar a segurança deles. Ela afirma que essa atitude repetiu-se outras vezes durante o veraneio. Em suas palavras: “eu realmente tinha que vigiar meus filhos para saber se estavam bem, de tanto ver coisas ruins acontecendo por aí”. (Nota de diário de campo – inserção 6)

Enquanto estou ali sentada, a agente recebe uma ligação de seu filho. Como estamos muito próximas, consigo entender do que se trata, mas não completamente. O menino está avisando que será preciso que ela converse com alguém da escola, e a agente sabe que tem coisas que ele não tem feito e está se esquivando de contar. Ela mais ou menos o coloca na parede, pois ele realmente parece querer que ela converse com uma pessoa que não teria todas as informações, deixando a pessoa que tem todas as informações de lado. A agente sabe que isso é estratégia para que ela não saiba de alguma coisa que seu filho aprontou, mas o encurrala... (Nota de diário de campo – inserção 38)

Os termos interrogar, ronda e encurralar são típicos da linguagem policial e remetem à necessidade de vigilância. Essas anotações de campo podem relacionar-se àquilo que Monjardet (2003) chama de personalidade policial, desenvolvida através da identificação com a identidade da Polícia Civil e que pode ser acionada quando esses pais e mães precisam lidar com situações que os remetem a seu cotidiano de trabalho. A identidade policial, mais do que a identidade de pai ou de mãe, evidencia-se, o que pode ser considerado comum, dado que cada indivíduo possui diversas identidades para lidar com as diversas situações de seu cotidiano, como afirma Hall (2005).

Durante a jornada de trabalho, seja na DPPA, seja na DPCAV, não muitos são os momentos em que os policiais estão com poucos afazeres e podem conversar amenidades. Em alguns desses momentos, pôde-se perceber que eles tecem alguns comentários sobre seus familiares, como segue:

Dirijo-me ao sofá. A agente e a outra agente do plantão da turma Beta [...] estão no computador que fica ao lado desse sofá, falando sobre festas de aniversário. Parece

---

<sup>37</sup> A entrevistada usou o termo interrogar, como se fosse um bandido e de maneira bastante natural.

que a agente está pensando na festa de seu filho, e essa colega a está ajudando a escolher o tema, e, quem sabe, a fantasia do aniversariante. É interessante, pois o clima ali é de comadres conversando sobre festas de aniversário. Nem parece que, em frente, um registro de ocorrência está acontecendo. (Nota de diário de campo – inserção 14)

A agente recebe uma ligação do filho mais velho. Ele encontrou um cachorro na rua, e quer autorização para adotá-lo. Ela diz que não [...]. Parece-me uma família normal, mas percebo que eles recebem bastante ligações de casa quando estão no plantão. Ao escrever esse diário, penso que isso possa dar-se pelo fato de que, como eles costumemente passam seus dias em casa, os familiares estão acostumados com sua presença. (Nota de diário de campo – inserção 31)

É interessante como o espaço do plantão também serve para a resolução de problemas familiares. Não é a primeira vez que vejo os policiais precisando resolver suas questões pessoais por telefone. Essa de hoje foi simples, pois a agente falou com o menino e já desligou, mas houve outras vezes, que outros funcionários ficaram envolvidos na conversa com algum de seus familiares por mais tempo... (Nota de diário de campo – inserção 38)

Essas anotações parecem corroborar aquilo que Hagen (2006) afirma em relação à rotina do policial e ao fato dele sentir-se em casa durante o trabalho e sentir-se trabalhando quando está em casa. Ao mesmo tempo, se esses dados forem analisados em conjunto, pode-se pensar que não existe muita diferença entre as famílias dos policiais e outras famílias que não convivam com esse tipo de profissional. Pode-se pensar que Walber (2009) tenha razão ao afirmar que os espaços de trabalho e os da família, comumente, confundem-se, mas também podem ser significativos de algumas das influências da identidade e da cultura policial na vida familiar de seus servidores.

São cada vez mais tênues as linhas que separam os diferentes espaços do cotidiano dos indivíduos pós-modernos, e muitos desses espaços sobrepõem-se e influenciam-se mutuamente, inclusive os espaços de trabalho e de vida familiar (BAUMAN, 2005; WALBER, 2009). Em contrapartida, Bittner (2003) e Bretas e Poncioni (1999) afirmam que os policiais tendem a segregar-se da sociedade, devido ao tipo de trabalho que executam. Não há registro de como isso acontece no seio da família, mas, diante do corporativismo policial, da união dos policiais e do trabalho com o perigo, procurou-se verificar se a família era segregada do trabalho ou se existia alguma troca entre esses dois mundos.

Policiais e familiares foram questionados acerca da inserção da família nas relações informais de trabalho dos policiais. Sete dos oito policiais entrevistados responderam que não inserem seus familiares nessas relações, ou muito raramente o fazem. As justificativas podiam girar em torno do fato de que, por ser a classe policial muito vasta, seus familiares podem ter uma imagem negativa da polícia, devido ao comportamento de alguns de seus servidores:

Porque eu acho que algumas coisas, em virtude de que a classe policial ela é muito vasta, muito ampla... [...] Às vezes a gente não consegue, que nem nesse momento, dependendo da situação, a gente não consegue de repente deixar passar pra família uma boa imagem de alguns, em virtude de que cada um tem comportamentos

diferentes. E eu sei que no nosso meio há bastante... Tem pessoas com a mente problemática, e alguns assim, não medem muito as palavras, uma série de coisas. Mas claro, dependendo da situação... [...] eles tiveram contato ali com “n” pessoas, encontrei “n” amigos que eu não via há bastante tempo, né... Tiveram contato visual, fosse aquilo momentaneamente, vivenciaram uma situação ali, por aqueles momentos. Mas claro, já teve situações que nós estivemos na presença, estivemos juntos... (Policia P2)

Monjardet (2003) afirma que os policiais afastam-se dos demais por solidariedade ao grupo, por acreditarem que a mídia e a sociedade transmitem uma visão negativa acerca desses profissionais. O relato acima parece fazer o caminho contrário: a família é afastada do relacionamento do policial, pois alguns desses profissionais podem manchar a imagem da corporação para a família. Pode-se pensar, também, que, mais do que solidariedade ao grupo, muitos desses profissionais podem excluir sua família do convívio de trabalho, para preservar o grupo familiar, como os policiais P3 e P7 afirmaram.

Policia P3: Muito pouco. Muito pouco. Procuo não... Pra não estar expondo. Eu acho que daí tu expõe muito a tua família, tu tem que cuidar pra não expor a tua família no teu ambiente de trabalho.

Pesquisadora: Mesmo nas relações informais? Quando tem um churrasco, encontro...

Policia P3: Eu evito. Evito também.

Pesquisadora: Pra preservar?

Policia P3: Preservar a família, eu acho que tem que preservar.

Esses dados corroboram a ideia de que o grupo familiar é visto enquanto universo social separado, comprometido com suas fronteiras e idealizado, em seu interior, como simbolicamente separado de seu exterior. A família é, assim, algo a ser preservado, a ser cuidado. Se os pressupostos de Ariès (2006) forem levados em conta, pode-se pensar que a família, conforme sua análise, esse universo separado que Bourdieu (1997) caracteriza, cada vez mais, encerra-se em si mesma e separa os indivíduos do mundo social.

Retomando as justificativas para a não inclusão da família no ambiente informal das relações entre os policiais, um deles (Policia P5) afirmou que sua família nunca teve interesse em participar de qualquer atividade desse tipo. Uma agente afirmou que seu companheiro não tem comparecido, pois, normalmente, os eventos são à noite, o que coincide com seus estudos (Policia P8), porém, em outros momentos, costumava comparecer. Outros dois policiais, Policia P1 e Policia P4, apenas responderam que não há um motivo específico para não inserirem seus familiares nas relações informais de trabalho, apenas não os inserem.

O único policial que afirmou inserir seus familiares no ambiente informal das relações policiais alega que o faz pelo fato de conviver, às vezes, muito mais tempo com seus colegas de trabalho e de acreditar ser importante para seus familiares conhecerem as outras pessoas com quem convive:

Sim. Meus filhos visitam meus locais de trabalho. Claro, nunca colocamos eles em situação de risco, há... Em eventos sociais. Eu faço questão que meus colegas conheçam meus filhos. Digo meus filhos porque eu sou separada, né. Quando casada também. Então eu faço questão. Meu chefe conhece meus filhos, meus colegas conhecem meus filhos, meus filhos sabem desta família, porque eu passo a maior parte do meu dia com estas pessoas, então eles têm que conhecer. Tem que ter um relacionamento. Como eu também gosto de conhecer as famílias dos meus colegas. A gente tem isso. E não é só aqui. Em qualquer outro lugar que a gente tenha trabalhado, que eu tenha trabalhado, acontece isso. [...] Desde pequenininho. Eles sempre souberam da minha realidade e sempre conheceram meus colegas e nunca se sentiram estranhos no ambiente policial. (Policial P6)

Essa análise demonstra que vários podem ser os motivos para que os policiais não insiram sua família no âmbito das relações informais de trabalho; inclusive, pode-se pensar que eles possuem justificativas que têm a ver com sua própria visão acerca de sua profissão. Isso pode acontecer, porque a sociedade vê-os de maneira negativa, e os próprios policiais fazem parte dessa sociedade, podendo perceber-se de maneira negativa. Talvez alguns deles mesmos percebam-se de modo diferente, separando-se existencialmente daqueles que não são policiais e tornando sua própria família esses outros não-policiais (HAGEN, 2006; PORTO, 2004).

A mesma pergunta foi direcionada aos familiares dos policiais, e suas respostas foram consistentes com aquelas dadas pelos profissionais. Seis dos sete familiares entrevistados, entre negativas e afirmativas, disseram que pouco são inseridos no ambiente informal de trabalho de seus familiares.

Tem uma inserção que houve assim, é... Como é que é, salutar, nesse aspecto aí da gente conviver com eles, de reviver de novo... Conhecidos nossos que conheciam e tal... [...] Alguma inserção... Muito pequena, mas tem. Mais é de, como é que eu vou te dizer... De nostalgia, que fez no passado e de reencontrar... Então tem, né... Mas é... Isso é mais da minha parte do que dela, porque ela já é mais, por característica mais reservada... Ela é bem mais reservada, assim... Em relacionamento com pessoas... (Familiar F1)

Essa inserção familiar específica é dos colegas de trabalho dentro do ambiente familiar, pois essa família possui um espaço onde costuma fazer encontros diversos, e, muitas vezes, os colegas de trabalho de seus componentes são convidados a participar. O familiar ainda referiu que é ele quem faz questão dessa troca, pois a policial, por suas características de personalidade, prefere manter-se distante. A Familiar F2 referiu que participa de alguns encontros, porém, esses momentos são aqueles mais íntimos, com colegas ou ex-colegas de equipe de seu parente. Esses dois relatos remetem àquilo que Bretas e Poncioni (1999) já afirmavam acerca do policial ser bastante ligado a seus colegas de equipe de trabalho, mas nem tanto aos demais colegas de corporação ou de departamento, pois, em ambos os relatos, houve a afirmação da inserção, porém, normalmente, no pequeno grupo.

Quatro familiares de policiais afirmaram que sua inserção nos encontros informais dos policiais é bastante rara, quase nula, sendo a justificativa do Familiar F3 a de que seu parente prefere separar a vida pessoal da vida de trabalho. Os demais familiares justificaram não saber o motivo pelo qual essa inserção não acontece (Familiar F4, F7 e F8).

O familiar daquele policial que afirmou inserir seus familiares no ambiente informal das relações de trabalho (Policial P6) confirmou a fala de seu parente:

Olha, a gente sempre foi muito assim de viver na delegacia, então. A gente vem aqui, a gente conversa. Ela sempre apresenta a gente pra todo mundo. Aí ela mudou várias vezes, ela tem amigos nas outras delegacias, ela tem amigas desde a época que ela trabalhava na [...] Muito antigas... Que trabalham na delegacia lá perto de casa, então a gente, por exemplo, uma das melhores amigas dela, a gente vai pra praia, fica na mesma casa, nós somos amigos dos filhos... A gente sempre teve uma relação boa, assim, de conviver, de sabe, de se encontrar, cumprimentar, conversar, de amizade mesmo. [...] Desde pequenos a gente sempre foi assim. De participar bastante. Porque, querendo ou não, né, imagina, antes ela trabalhava, quando ela... Claro ela ainda trabalha aqui, mas a gente consegue se ver agora nos intervalos, por exemplo. [...] Ela trabalhava no outro lado da cidade. Então ela saía às oito da manhã e voltava às sete da noite. Então a gente mal convivia. Não que a gente não convivesse, mas a gente convivia aquele pouquinho da noite. E querendo ou não, aquele das oito da manhã às sete da noite era a maior parte da vida dela. Então ela sempre foi assim de integrar, sabe. De conversar todo mundo, de apresentar. Sempre foi assim, nunca teve outro tipo de coisa... (Familiar F6)

Como visto, os familiares dos policiais são inseridos de maneira tímida em seu ambiente informal de trabalho. As justificativas são muitas, mas o que parece mais claro diante da leitura dos dados é que o ambiente familiar é preservado do todo da organização. Há, nos pequenos grupos, alguma convivência, pois, em algumas situações, os policiais e os familiares concordam que exista a inserção da família, porém, ela parece restringir-se ao âmbito das equipes. Analisando por esse ângulo, pode ficar mais fácil a compreensão dessa atitude: talvez os policiais somente se sintam à vontade de apresentar seus familiares àqueles com quem compartilham as mesmas crenças, mantendo imaculado aquilo que Bourdieu (1997) define como o âmbito sagrado da família, além de proteger aqueles por quem os policiais têm mais afeto.

### 8.3 CULTURAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA CIVIL E CONTEXTO FAMILIAR

O objetivo geral da presente pesquisa era analisar as influências das culturas organizacionais da Polícia Civil sobre a vida familiar dos policiais, e esse item da análise dos

dados pretende responder a este objetivo. Estruturou-se este item em dois subitens: o primeiro deles traz as falas dos agentes organizacionais e de seus familiares acerca desse intercruzamento, e o segundo traz a interpretação da pesquisadora acerca das influências das culturas organizacionais da Polícia Civil na vida familiar dos policiais.

Optou-se por essa estrutura para poder preservar a riqueza das declarações dos policiais e de seus familiares acerca das culturas organizacionais da Polícia Civil, mesmo que eles não tenham a exata compreensão do significado desse termo. Essas declarações contribuíram para as interpretações gerais da pesquisadora acerca da inter-relação culturas organizacionais da Polícia Civil e vida familiar dos policiais, apresentadas logo a seguir.

### **8.3.1 A fala dos policiais e familiares sobre o intercruzamento culturas organizacionais e vida familiar**

Os itens anteriores já permitem que se diga que a vida familiar dos policiais civis do DECA é atravessada pelas culturas organizacionais da Polícia Civil, todavia, neste subitem, privilegiou-se a fala dos atores entrevistados sobre essa intersecção. Para isso, os agentes foram questionados diretamente acerca dessa problemática e sobre algumas das formas com que as culturas organizacionais refletiram-se no contexto familiar. As respostas deram conta de que seis dos oito policiais entrevistados reconheceram que alguns dos aspectos de suas culturas organizacionais são transferidos para o seio de suas famílias.

Apenas dois policiais (Policia P5 e P8) afirmaram que suas vidas familiares não sofrem influências das culturas organizacionais em que estão inseridos. O Policia P5 afirmou deixar tudo o que se refere à Polícia Civil no ambiente de trabalho.

Apesar disso, a fala desse profissional revelou que, mesmo aqueles policiais que negam levar qualquer aspecto das culturas organizacionais da instituição em que estão inseridos para o seio familiar, fazem-no sem dar-se conta.

Policia P5: No aspecto de obediência? Hierarquia? Quem sabe. É possível. Mas eu, na minha casa é tudo democracia. Eu não imponho nada. Eu só digo: querem fazer, façam, as consequências são com vocês.

Pesquisadora: Mas o respeito perpassa... A democracia é perpassada pelo respeito.

Policia P5: Pelo... Eu acho que sim (risos). É, eu nunca impus nada, principalmente ao meu filho. Que é o único homem. Filho. Eu digo assim, olha filho, tu quer fazer, tu faz, mas as consequências que podem surgir são esta, esta e esta. Tô te dando o alerta, se tu quiser fazer, tu faz. Mas depois não vem me procurar. E ele não faz.



Esse depoimento é interessante, pois a Polícia Civil trabalha com as consequências das atitudes dos indivíduos. Fica claro, na fala desse policial, que ele leva os exemplos para sua vida familiar, e, mesmo que não reconheça, eles podem influenciá-la.

A Policial P8 afirmou que seu familiar percebe influências das culturas da Polícia Civil em sua vida familiar, porém, por parte de seu outro familiar, também servidor da instituição, a cultura organizacional da Polícia Civil, de sua parte, não influencia em nada a vida da família. Apesar disso, essa profissional reconheceu que alguns indivíduos de suas relações mudaram algumas atitudes seu ingresso na instituição, tendo mais cuidado consigo.

Pode-se pensar que a socialização na cultura da Polícia Civil é o marco das falas desses dois profissionais, pois o primeiro já é policial há mais de 25 anos, e a segunda foi educada também por um policial. Se for levado em conta que a família é o lugar em que os indivíduos fazem os primeiros contatos com as diversas culturas, como visto em Carvalho e Almeida (2003), pode-se acreditar que a identificação, nos moldes de Hall (2005), desses profissionais com os elementos culturais da Polícia Civil já esteja naturalizada, e eles não percebem mais quais são as diferenças entre um contexto e outro. Família e cultura organizacional parecem retroalimentar-se num ciclo em que, para esses indivíduos, os dois contextos tornaram-se bastante similares.

Os outros seis policiais (Policial P1, P2, P3, P4, P6 e P7) responderam que existem influências das culturas da Polícia Civil sobre suas vidas familiares, e as respostas vão desde as menos profundas até influências que mudaram completamente as vidas dos policiais. As influências mais profundas demonstraram que houve mudança total na vida familiar depois que o policial iniciou suas atividades de trabalho (Policiais P1 e P7). Um deles (Policial P1) percebeu seu afastamento da família, por tudo o que enxergava durante sua rotina de trabalho e pelo fato de não conseguir desligar-se dela. Essa profissional parece ter-se identificado de maneira muito profunda com a cultura organizacional da Polícia Civil, a ponto de tomar para si sua cultura e não conseguir reconhecer-se enquanto indivíduo fora dela.

Para essa agente, a cultura organizacional é levada para o seio familiar de modo a criar uma cicatriz, ou seja, aquilo que o policial presenciou durante seu trabalho transforma-o de maneira significativa, impedindo que ele retome algumas de suas crenças e tornando-o policial para sempre. Ela parece ter sido cooptada pelo seu trabalho e por todas as suas demandas, além do fato de ter-se tornado mais agressiva (postura comum ao policial), mesmo que não violenta, e baseada no respeito.

Olha... Levo... Eu não con..., eu vou dizer uma coisa: eu levo, pra sempre vou levar (pausa... voz embarga... lágrimas)... É uma cicatriz, né? Fica marcado, né? Eu às vezes falo que espero me tornar o que eu conseguia ser antes. Talvez não, porque

talvez eu venha a ser policial o resto da vida, porque tu passa a olhar inclusive pra humanidade de uma maneira diferente, não é só pra minha família, né... E é isso... (Policial P1)

De acordo com esse depoimento, a vida toda do policial transforma-se depois que ele tem contato com essa outra cultura. Aqui, fica clara a influência da proximidade com o perigo, pois, ao ser exposto a ele, essa profissional passou a perceber a realidade de outra forma, fazendo com que ela sintasse-se uma pessoa pior do que se sentia anteriormente.

Outra policial (Policial P7) também percebeu o aumento de agressividade e intolerância como parte das culturas da Polícia Civil que foram inseridas em seu ambiente familiar. O trabalho é bastante pesado; trabalhar com o lado negativo da sociedade é bastante complicado, e torna-os mais responsivos ao ambiente. Além da agressividade, essa profissional referiu que a insegurança também se tornou parte de sua vida familiar:

Eu passo essa insegurança: olha, tu pode ser assaltado, pode ser isso, pode ser aquilo, pode abrir o carro, podem te botar pra dentro, [...], então essa parte assim, tudo, eu passo muito pra eles, né... De... E eles me cobram às vezes também: “Ah, tu não nos deixa fazer nada, não sei o que”! “Não, [...] é porque eu... Eu só trabalho com desgraça, [...] só trabalho no meio de marginais [...]... Pessoas que vão lá, que são assaltantes, que estão matando, que estão traficando. A mãe trabalha nessa parte. Então a mãe tem uma visão diferente dos outros pais. A mãe quer saber quem é o professor que vai te levar, se tem abuso, se tem isso, se tem aquilo. Então a mãe quer saber com quem tu vai, e qual é o ônibus em caso de acidente, que horários vocês vão ir, qual é a rotina, quem é que vai receber vocês, então isso aí a mãe, infelizmente a mãe tem uma outra visão que os outros pais não têm. Eu sei que acontece, então eu tento evitar”. (Policial P7)

Esses profissionais parecem passar a responder ao ambiente fora da polícia da mesma forma que respondem à sua rotina de trabalho. Ao lidar com o perigo, eles precisam ser agressivos e introjetam essa agressividade, compreensão que remete ao conceito de identidade de Hall (2005) e à noção de cultura enquanto solução de ação e pensamento, transferida de uma para outras dimensões da vida dos indivíduos, conforme Geertz (2003).

Outros policiais acreditam que as culturas organizacionais da Polícia Civil influenciam suas vidas familiares, apesar dessa influência dar-se de forma menos drástica. O Policial P2 percebeu que, muitas vezes, tende a postergar, em sua vida familiar, algumas atitudes que poderiam ser tomadas mais rapidamente, além do contato com as vítimas e os infratores gerar o esgotamento mental, que ele tenta não transportar para sua vivência familiar, porém, ele reconhece haver alguma influência. O Policial P2 referiu acreditar que o local em que trabalha sempre influencia a vida familiar de qualquer indivíduo e afirmou que leva para sua casa o compromisso, a responsabilidade, a idoneidade e a cooperação.

A família recebe todas as influências do ambiente, conforme Simionato e Oliveira (2003) e, mesmo que de maneira tímida, talvez pelo fato de que o policial chega cansado e estressado de seu trabalho, pode-se acreditar que isso irá, de alguma maneira, refletir-se em

sua vida familiar. Além do esgotamento mental, para outro policial (Policial P4), a jornada de trabalho influencia sua vida familiar, pois o dia do plantão é considerado sagrado, ou seja, tudo que puder retirá-lo de seu trabalho deve ser combinado com antecedência, além de ele ter reconhecido que o perigo é bastante próximo, e isso é transferido para a vida familiar na forma de maiores cuidados.

Ah, mais assim a questão da violência que a gente vive hoje. Pra ter mais cuidados... Que a gente vê que a... Dentro dessa nossa... Público que a gente atende aqui, a gente vê que a violência, ela está em todo lugar, em toda hora, faça sol, faça chuva, sábados, domingos e feriados, de manhã, de tarde e de noite. Não tem hora. Então... Mais é neste aspecto, pra sempre ter bastante cuidado, que a violência pode estar em qualquer lugar. [...] Ah... Isso eu noto que eu acabo transportando pra minha rotina no dia a dia. (Policial P4)

A dinâmica e a rotina da família sofrem as influências da cultura da organização na medida em que elas são alteradas pela jornada de trabalho diferenciada e pela inserção de ideias acerca da realidade. Outras duas opiniões deram conta de que a cultura organizacional da Polícia Civil influencia na vida familiar de seus servidores, pois, para a Policial P3, a partir do momento em que o policial passa a ter contato com situações de perigo, mazelas e pobreza, ele leva os exemplos para sua família, e seus componentes começam a se preocupar com as questões de violência, muitas vezes, tentando colaborar com o trabalho do policial. A Policial P3 ainda afirmou que os elementos positivos da cultura da Polícia Civil inseridos em seu ambiente familiar foram, além de alguns trejeitos policiais, a fala típica desses profissionais e aqueles relacionados à preocupação com os demais.

Porém, essa agente reconhece que o policial tem a sensação de precisar ser profissional nas vinte e quatro horas do dia, não conseguindo desvencilhar-se desse papel, como Hagen (2006) já havia encontrado em sua pesquisa. Isso se torna negativo na medida em que os espaços de trabalho e de família confundem-se.

Ah... Negativo é que tu quer ser polícia 24 horas. E tu... É uma coisa que tu não consegue tirar de ti. [...] Eu acho que isso aí tem uma coisa assim, ó: se a gente faz nosso trabalho, tudo, não poderia... Teria que dar uma relaxada disso, mas tu... Tu não consegue, nem no fim-de-semana te desligar... (Policial P3)

Já para a Policial P6, a inter-relação culturas organizacionais-vida familiar dá-se pela via do respeito às leis. Ela, como parente de policiais, percebeu que toda a sua educação foi baseada nessa premissa e reconheceu que é da mesma maneira que procura educar seus filhos.

Eu acho que esse aspecto. Da educação, de valores. Acho que isso sim. Com certeza. Porque tu age... Tu não consegue ser duas pessoas diferentes... Se tu age de uma maneira no teu trabalho, tu é a mesma pessoa em casa. Claro que guardadas as devidas proporções... Mas... Até às vezes há tendência de ser um pouquinho autoritária em algumas situações... Como mãe... Mas... É... Há o reflexo sim. Com certeza (risos). (Policial P6)

Como elementos negativos, a ausência foi percebida por essa policial. Mesmo que ela tente racionalizar e dizer que procura ser o mais presente em família possível, reconheceu que houve momentos em que seu trabalho impediu que ela convivesse com seus familiares.

Pode-se perceber, a partir desses depoimentos, que os policiais, em sua maioria, têm consciência de que as culturas da organização em que atuam influenciam suas vidas familiares, seja de maneira mais profunda, seja de maneira mais branda. Todas as culturas possuem seus padrões de comportamento, que são transmitidos nas trocas entre os atores sociais e, através da identidade, são transmitidos por esses mesmos atores para outros. É o olhar do olhar do outro, que cria estilos desses profissionais relacionarem-se dentro e fora do seu ambiente organizacional (AGIER, 2001; BENEDICT, s/d; HALL, 2005).

A cultura pode ser considerada um comportamento de seus indivíduos e a forma como eles percebem sua realidade e lidam com ela, além de permitir que os indivíduos expressem a realidade em que se inserem. Apesar de não determinar comportamentos, é dessa forma que as culturas podem ser simbolizadas (BOAS, 2004; GEERTZ, 2003, VÍCTORA, KNAUTH e HASSEN, 2000). No contexto de símbolos e significados das culturas organizacionais da Polícia Civil, parece que os agentes conseguem expressar suas influências sobre suas vidas familiares a partir dos comportamentos relacionados a ela e, junto a esses comportamentos, as mudanças mais subjetivas.

A pesquisa, porém, não se resumia à visão do policial acerca das influências das culturas de sua organização sobre sua vida familiar. A opinião de seus familiares também foi considerada significativa nesse estudo, e optou-se por analisá-las em separado, por motivos didáticos e de discussão, porém, o leitor perceberá que as opiniões não diferem muito daquelas apresentadas pelos policiais.

Para dois familiares dos policiais (Familiares F1 e F2), a cultura da Polícia Civil não influencia suas vidas familiares. No entanto, o Familiar F2 referiu que o exemplo é o aspecto mais positivo que esse profissional leva das culturas da Polícia Civil para sua vida familiar. Esse exemplo é dado a partir de todas as experiências vividas pelo policial, que são ressignificadas e transformadas em bons conselhos para os familiares. Quanto aos aspectos negativos, o familiar afirmou que o cansaço e o esgotamento físico e mental passaram a fazer parte de suas rotinas, prejudicando as interações na família.

A familiar da Policial P8, como afirmado por ela, reconheceu as influências das culturas da Polícia Civil a partir de seu outro familiar policial. Essas influências aparecem em atitudes como estar sempre disponível para a instituição e ser solicitado em alguma diligência, mesmo que aconteça fora de seu horário de trabalho.

Assim ó... Uma coisa que eu nunca gostei é ser chamado de madrugada e ter que sair. Porque às vezes eu digo assim: vamos ali no supermercado? Nunca quer. Vamos no cinema? Ah, eu não gosto do teu filme. Vamos visitar? Não quer. Chamam pra trabalhar, pode ser qualquer hora, se arruma e vai (risos). [...] É... Eu digo em colocar em primeiro lugar. Entendeu? O trabalho. Ah, o... O que é que ele fazia antes, também... Ah, o celular! Tem gente assim, ó, que trabalha, sexta-feira, família, fim de semana vai ficar com a família. Ele sempre sempre com aquele celular colado pra saber de repente se alguém vai chamar ele ou... Eu acho que não pode ser por aí... Telefone que toca de madrugada... Agora parou um pouco, mas conforme o setor que ele trabalha. Agora não, agora está bem mais tranquilo, mas já foi bem... (Familiar P8)

O que parece acontecer nesse contexto familiar é que as culturas organizacionais da Polícia Civil já foram naturalizadas, seus símbolos já fazem parte desse contexto. Se a família é o espaço em que acontecem as primeiras identificações e em que ocorrem os primeiros contatos com a cultura (CARVALHO e ALMEIDA, 2003; SIMIONATO e OLIVEIRA, 2003), pode-se pensar que essa policial já estava aculturada pelo seu familiar, por isso ela não reconhece qualquer influência das culturas organizacionais da Polícia Civil sobre sua vida familiar; já sua parente percebe que houve influências dessa cultura sobre suas vidas, desde o ponto de vista do terceiro parente.

Outro depoimento que demonstra que o indivíduo passa a ser policial durante as vinte e quatro horas do dia é o do Familiar F6. Esse familiar não analisou a jornada de trabalho, mas, sim, o fato de que a personalidade do policial é moldada pela instituição, e ele age nos demais setores de sua vida com base em suas identificações com a cultura de sua organização (HALL, 2005).

Ah, influencia. Influencia porque a polícia é uma carreira assim, ó, que ou tu aceita ela. Não tem como tu fazer, acabou teu trabalho ali, foi embora e não ser mais polícia, entendeu? Tu é polícia 24 horas por dia. É uma carreira que tu aceita ela pra ti, entende que os valores daquela profissão tu admite eles como teus. Então assim, a própria personalidade dela já foi moldada pela profissão. (Familiar F6)

Além dessa influência, existe a pressão do familiar policial sobre a vida de seus parentes, pelo viés do contato com o perigo. Como visto na análise das culturas organizacionais da Polícia Civil, esse contato faz com que os policiais percebem o mundo à sua volta como um local perigoso, e essa percepção reflete-se em pressão sobre a vida de seus familiares:

Negativo é assim... A pressão, sabe. Tipo assim, do ah, porque se tu sair na rua tu pode ser assaltada... Se tu... Sabe. A gente... Por a gente conviver com... Ela conviver com a informação e tal, tipo, ela fica muito assim, sabe, a gente fica muito na pressão de... Parece que a gente tá mais no mundo real que as outras pessoas, sabe. Sempre foi assim, do, ah, do celular. Por exemplo, se meu irmão... Meu irmão é dois anos mais novo que eu. Se... Ele tá na fase aquela da adolescência, né. Se ele sai de casa, não atende o telefone, tipo, se ele passa assim, ó, umas três horas sem atender o telefone, não liga, não avisa aonde foi nem nada. É instalado o desespero em casa. Sabe? Que a gente fica sempre assim. Eu acho que essa pressão, de um lado é ruim porque, claro, a gente não conhece outra forma de lidar e de viver, entende. Como tu falou, eu já nasci e a mãe já era polícia, só que acho que é uma

coisa que traz bastante na gente e a gente fica com um pouco mais de medo, assim, digamos. E se sente muito mais na realidade, sabe. Acho que é a única coisa ruim, assim... Que vem da... (Familiar F6)

O Familiar F3 corroborou essa colocação e afirmou que, quando em demasia, a pressão impede que a família experiencie a vida sob suas diversas nuances. Sua fala também corroborou a afirmativa de seu parente policial (Policial P3), que disse que o aspecto negativo da Polícia Civil inserido em sua vida familiar foi o fato de querer ser polícia nas vinte e quatro horas do dia, não conseguindo desvencilhar-se de seu trabalho, nem mesmo quando está em casa.

Segundo o Familiar F4, a proximidade com o perigo foi transmitida para o seio familiar em forma de atenção para não se tornar alvo de criminosos. Essa atenção apareceu na fala do Familiar F7, pois ele afirmou que o policial vê de tudo e não tem como aquilo não se voltar para o seio familiar.

Familiar F7: Eu não só acho como eu tenho certeza.

Pesquisadora: Por quê?

Familiar F7: Pois é, porque os policiais, como eu te falei, [...] É uma vivência, uma experiência de vida. [...] Um plantão nunca é igual ao outro. Por mais... Nunca vai ser igual ao outro, sempre tem alguma coisa diferente. Algum problema, alguma situação que chega ao plantão, algum caso que ela até brinca e diz: “Ó, nós vamos morrer, mas não vamos ver tudo”. Sempre tem alguma coisa, assim, por mais estapafúrdia que possa ser, acontece alguma coisa. Então tudo isso ela acaba levando pra nossa vida, né, servindo como experiência, até pra evitar passar pro, pelo, por aquilo que as pessoas...

Além disso, aspectos da corporação, como organização e ordem, acabam influenciando a vida familiar desses profissionais, pois eles acabam atuando, em sua rotina familiar, seguindo os mesmos princípios da organização, como imposição de limites e ordem. Para a família do Policial P4, os aspectos positivos da cultura policial que ele leva para a vida familiar são aqueles ligados à ordem, à honestidade e ao respeito.

A identificação com as culturas da polícia é transferida para o seio familiar também na forma de mais curiosidade com o que acontece no mundo do crime. Conforme o Familiar F3, parentes de policiais tornam-se mais atentos e investigativos do que as demais pessoas, pois essas características tornam-se parte de suas rotinas. Além disso, esse familiar afirmou que, a partir da postura do policial e de seus exemplos, a família como um todo passa a ver o mundo de modo menos inocente e desconfia de tudo. Esse familiar acredita que isso é positivo, pois assim a família torna-se menos vulnerável ao perigo.

Acho que de positivo é tu... Que eu acredito assim, ó... Até agora eu vejo, que a parte mais positiva da... É que a gente... É sempre desconfiando, sabe? Não desconfiando de tudo, mas a gente tá sempre tentando ver além daquilo que tá ali. Eu acho que isso é positivo, por que... Antes de tu acreditar em tudo, ver tudo e não... né... Isso aí foi uma coisa positiva pra nós. (Familiar F3)

Assim, fica claro que existem influências das culturas da Polícia Civil na vida familiar dos policiais, e essa influência é percebida por eles e por seus familiares. Parece haver um padrão cultural (BENEDICT, s/d), mesmo que ele ainda esteja pulverizado pela instituição, demonstrando que existem símbolos culturais, nos moldes de Geertz (2003), referentes à organização, que são compartilhados na vida familiar desses profissionais e que passam a fazer parte da cultura de suas famílias.

Percebeu-se, também, que nem todos os policiais afirmaram que o mesmo símbolo cultural sé compartilhado em sua vida familiar. Pode-se pensar esse fato a partir do conceito de identidade de Hall (2005) e de Nascimento (2009), pois cada um identificou-se com diferentes aspectos dessa cultura, aqueles mais coerentes com suas identidades pessoais.

Geertz (2003) afirma que a cultura é o marco das crenças, dos símbolos de expressão e dos valores sobre os quais cada um define o seu mundo. Percebe-se, nas falas acima, que as culturas da Polícia Civil redefinem a maneira como esses profissionais percebem sua realidade. A decepção em relação à humanidade, ou o cuidado exacerbado para com seus familiares, como exemplos, parecem moldar a forma como eles expressam seu sentimentos e formulam seus juízos.

### **8.3.2 O olhar da pesquisadora sobre o intercruzamento culturas organizacionais e vida familiar**

Toda pesquisa social inicia, desenvolve-se e é finalizada através do olhar daquele que levanta a questão a ser pesquisada e vai em busca de suas respostas. O pesquisador alia-se aos teóricos e aos dados de campo para compreender determinada realidade, porém, a interpretação de tudo aquilo que observou e a maneira como ele compreendeu, serão o diferencial e o que se apresenta de mais singular em sua pesquisa. Diante disso, cumpre à pesquisadora lançar seu olhar sobre o intercruzamento das culturas organizacionais com a vida familiar dos policiais civis.

A polícia é uma instituição que suscita admiração por parte de alguns indivíduos e rechaço por outros. Ao mesmo tempo em que há a aura de heroísmo envolvendo o trabalho do policial, existe, pelo menos no caso do Brasil e de maneira ainda bastante forte, a lembrança de sua participação como instrumento repressor à época do regime militar. Essa dualidade de sentimentos e pensamentos coloca a atividade policial dentre aquelas difíceis de desvendar.

Existe, por parte dos policiais, a necessidade de demonstrar seu trabalho, de serem reconhecidos, não como heróis, mas como indivíduos que procuram realizá-lo da melhor forma possível, apesar de, como em todas as outras profissões, existirem aqueles que não estão tão engajados no discurso ou na missão da instituição em que trabalham. Essas palavras pretendem mostrar ao leitor, de maneira bastante simples e ampla, que, diferentemente do que o senso comum imagina desses profissionais, eles se encontram em posição muito mais próxima dos seres humanos do que aquela dos heróis ou dos vilões das histórias. Os policiais são pais, filhos, irmãos, tios, padrastos, enteados, avós, ou seja, indivíduos que estão inseridos em um meio, que, culturalmente, são influenciados por ele, porém, não deixam de ser indivíduos, com seus medos, suas inseguranças, suas histórias, seus afetos e outros sentimentos e pensamentos comuns a todos os seres humanos.

Bittner (2003) fortalece a imagem que o senso comum possui da polícia, quando afirma que esses profissionais, devido ao seu trabalho, segregam-se da sociedade e daqueles que não são policiais, incluindo suas famílias, pois eles não compreenderiam seu trabalho e sua necessidade de manter sob sigilo suas atividades; já Monjardet (2003) afirma que os policiais segregam-se dos demais, por saberem que suas condições dúbias de trabalho podem gerar sentimentos duplos nos outros. Essas ideias parecem embasar cientificamente a imagem de policial que o senso comum reproduz, qual seja: a de um indivíduo afetivamente frio, distante de sua família e dos amigos e incapaz de manter relações sociais e afetivas duradouras.

Trazendo essa imagem para o retrato da vida familiar desses profissionais, que é o objeto desta análise, ela representaria os policiais como indivíduos incapazes de manter um casamento ou uma relação afetiva mais íntima. Eles seriam indivíduos com tendências a manterem-se isolados de seus parentes e com dificuldades de relacionarem-se com eles sem conflitos, inclusive, sentindo-se desrespeitados em sua profissão e pouco admirados pelo que fazem.

O que se pôde depreender dos dados de campo e das entrevistas no DECA é um quadro significativamente diferente desse, pois os policiais, em sua maioria, possuem companheiro(a) ou esposo(a) e convivem de maneira harmoniosa com seus familiares, procurando estar presentes na vida familiar, mesmo que o trabalho, algumas vezes, dificulte essa convivência.

Alguns deles já tiveram mais de um casamento, outros criam seus filhos de dois casamentos, outros ainda não possuem filhos e vivem sozinhos, procurando manter laços fortes com sua família de origem, o que parece ajustar-se mais àquilo que Fonseca (2004) traz



acerca da vida familiar moderna do que a algo ligado às culturas organizacionais da Polícia Civil. Para a referida autora, a família está reajustando-se, reinventando-se, dando menos ênfase ao laço matrimonial e mais ao laço de parentesco, que envolve todos aqueles indivíduos ligados por sangue, casamento ou por outros laços com que se identifiquem enquanto família. Assim, quando se analisam as configurações familiares dos policiais civis, percebe-se que ela segue a tendência da sociedade em geral, apresentando traços que foram introjetados pelos atores de determinada cultura e passaram a significar sua visão de mundo.

Pode-se perceber a grande aproximação que esses profissionais possuem de seus familiares, pois em campo verificou-se que a família faz-se bastante presente na rotina de trabalho desses profissionais, seja porque eles recebem ligações de parentes ou entram em contato com eles durante suas jornadas de trabalho, seja porque conversam e resolvem questões familiares com colegas ou familiares durante essa jornada, ou, ainda, porque recebem alguns de seus familiares em seu setor de trabalho para visitas. Por mais que a família esteja pouco inserida fisicamente no contexto das relações entre os policiais, ela está inserida em suas rotinas, na medida em que existe esse contato constante do policial com seus familiares, mesmo durante o período de trabalho.

No caso dos policiais da DPPA, por trabalharem em regime de plantão, pode-se pensar que o contato com a família seja ainda maior, na medida em que esses profissionais dispõem de alguns dias de folga, os quais são dedicados à sua vida pessoal, incluindo a familiar. Por mais que esses profissionais passem algumas noites fora de casa, ou ainda não tenham toda a disponibilidade de sábados, domingos e feriados, seu regime de trabalho, se comparado a outros, mesmo o de seus colegas de instituição, permite que eles estejam mais presentes na rotina de suas famílias.

Ao mesmo tempo, esse regime de trabalho influencia em suas rotinas familiares, posto que esses profissionais ausentam-se do convívio da família em dias que outros membros estão, normalmente, disponíveis, como finais de semana ou feriados, incluindo, por vezes, algumas datas comemorativas. Pode-se pensar que a influência da jornada de trabalho sobre a vida familiar desses profissionais seja dúbia, isto é, por um lado, permite grande aproximação da rotina familiar, porém, por outro, faz com que muitas atividades familiares precisem ser adaptadas à sua disponibilidade. Ainda, pode-se pensar que essa adaptação não acontece de maneira radical, dado o fato de que esses profissionais podem trocar seus plantões com colegas, para poderem compartilhar com suas famílias dos momentos de festividades.

O que se percebe nas relações familiares desses profissionais é que elas se parecem, e muito, com as relações que outros indivíduos, não-policiais, estabelecem em família. A

imagem do policial solitário, que precisou abandonar todos para poder dedicar-se a seu trabalho e por isso é, para os demais, o herói, enquanto, para sua família, é o algoz, pelo menos no caso de alguns policiais da DPCAV e da DPPA do DECA, não parece condizer com a realidade.

A realidade da inter-relação culturas organizacionais da Polícia Civil e a vida familiar dos policiais é bem menos evidente e muito mais subjetiva do que acredita o senso comum, porém, não menos importante para definir singularidades na vida familiar desses profissionais. Por mais que alguns desses profissionais neguem que exista alguma influência de suas culturas organizacionais sobre suas vidas familiares, a análise das falas e as observações de campo demonstram que, mesmo que de maneira bastante tênue ou mais latente do que manifesta, as culturas organizacionais da Polícia Civil estão inseridas nas vidas familiares dos policiais.

A postura policial evidenciada em alguns momentos relacionados à rotina em família evidencia que existem aspectos mais perceptíveis das culturas organizacionais da Polícia Civil influenciando a vida familiar de seus policiais. Nessas situações, como, por exemplo, quando existe dúvida acerca da veracidade da declaração dos filhos, esses profissionais parecem comunicar-se com eles utilizando a mesma linguagem utilizada quando estão em seu ambiente de trabalho, para poderem trazer à tona a verdade que eles buscam, além de portarem-se, diante de sua família, nesses momentos, como o policial e não como o pai, a mãe ou outro familiar. A ronda, o interrogatório e outros aspectos de seu trabalho e de sua linguagem são transportados para alguns momentos da convivência familiar e inseridos nela como partes de sua cultura.

Essas atitudes podem ser relacionadas ao controle, à coação para que seus familiares ajam de maneira correta, atitudes, segundo Bittner (2003) diretamente ligadas ao trabalho policial, desde sua configuração enquanto aparato do Estado para manter a ordem na sociedade. Por um lado, esse comportamento pode estar ligado ao cuidado extremo que esses profissionais dedicam a seus familiares, como será discutido adiante.

A linguagem verbal da família parece demonstrar também as alterações sofridas em decorrência da linguagem verbal do trabalho desses profissionais. Um exemplo disso é a fala de uma policial quando repete algumas conversas que teve com um de seus filhos, em que a criança utiliza o termo “vagabundo” para referir-se aos infratores, o mesmo usado correntemente pelos policiais: “não, na polícia... Eles sabem assim, ah... Porque às vezes eu digo, ‘ah, eu prendi’... Até eles mesmos dizem, usam o mesmo termo, vagabundo, né, ‘ah, prendeu um vagabundo’... ‘Ah, prendi’”... (Policial P7).

A linguagem é a forma que determinados grupos utilizam para se comunicar e pode ser considerada parte da cultura desses grupos, como visto a partir de autores como Luppi (1995) e Morgan (2009). Se a linguagem utilizada no seio familiar repete aquela utilizada no ambiente de trabalho de um de seus integrantes, ela está denotando a identidade desse profissional, que é transmitida em suas relações, e, conseqüentemente, a inserção dessa cultura na vida familiar desses indivíduos.

A hierarquia, a disciplina, o discurso do “faça e assuma as conseqüências”, por mais que pareçam, num primeiro olhar, discursos de familiares conservadores ou preocupados com o bem-estar de sua família, podem ser relacionados com as culturas da Polícia Civil. Quanto à hierarquia, pelo fato de esses profissionais relacionam-se com seus superiores de modo a respeitá-la, mesmo que de maneira mais próxima da amizade do que em outras instituições, pois eles compreendem que existe uma diferença entre os níveis, e aqueles considerados em nível superior merecem deferência, obediência e respeito.

O trabalho dos policiais, para ser levado a cabo de maneira efetiva, necessita de disciplina e cooperação de todos, vistos, na fala dos policiais, como elementos transferidos para suas vidas familiares na forma de solicitar a cooperação de todos nas tarefas da família ou no fato de exigir de seus familiares que realizem suas tarefas de maneira perfeita. O discurso que segue corrobora a afirmativa acima:

Eu levo. Levo... Assim a... Hã... Eu cobro muito dos meus filhos, eu quero perfeição, pra eles, mesmo eles sendo crianças, eu exijo deles. É o tema, é o trabalho, é a nota. Eu quero tudo perfeito, eu não quero um risco aqui, sabe, então... Eu não sei se dessa minha rotina... De ter que estar com tudo certo, tudo padronizado... E eu faço isso com eles. Mas só nessa parte que eu cobro, né... Agora assim em... Eles terem que estar arrumando casa, arrumar mesa, nada... Não fazem nada, tudo só pra mamãe... Mas eu cobro, neste setor eu cobro. Eu quero organizado, eu quero perfeito, mesmo eles sendo crianças eu quero perfeito! Não quero uma rasura, não quero isso, não quero aquilo e exijo o máximo. (Policia P7)

Quanto a assumir as conseqüências, percebida nas falas de alguns profissionais e mesmo de familiares, sua relação dá-se no sentido de que esse pensamento pode estar diretamente ligado ao tipo de trabalho que esses profissionais realizam, na medida em que eles não fazem o policiamento ostensivo e preventivo, mas, sim, recebem as conseqüências dos atos daqueles que decidem infringir as regras, ou seja, atos impensados podem gerar conseqüências negativas que serão julgadas. Esses profissionais sabem que, para toda ação, existe uma conseqüência e levam esse pensamento para seus familiares, alertando-os que, mesmo que as conseqüências não resultem em pena como a prisão, elas podem trazer malefícios a quem age inconseqüentemente.

O desgaste físico gerado pelos plantões pode ser transferido para o seio familiar na forma de estresse, mau humor, certo afastamento do convívio dos familiares, para o descanso durante o dia, que modificam a rotina familiar. Assim, de maneira geral, pode-se perceber algumas das influências das culturas organizacionais da Polícia Civil sobre a vida familiar dos policiais, porém, essas influências podem ser bem mais pontuais, até porque a jornada de trabalho, a linguagem, o estresse, a hierarquia e a disciplina não são elementos culturais exclusivos da Polícia Civil, podendo ser encontrados em outras organizações. O que difere esses elementos, nas diferentes instituições, é o significado desses símbolos para esses indivíduos, exatamente aquilo que Geertz (2003) afirma ser exclusivo a cada cultura.

Hagen (2006) afirma que alguns policiais consideram sua jornada de trabalho no plantão como emocionalmente desgastante, fato que parece não encontrar eco nos dados desta pesquisa, pois os policiais referem que o desgaste provocado pelo plantão é o físico, mais do que o emocional. Todavia, há falas de policiais do plantão do DECA que revelam situações difíceis de ser equacionadas e que exigem deles mais do que conhecimentos técnicos e objetivos referentes ao trabalho a ser realizado, situações que os colocam em dilemas que geram um desgaste emocional significativo. Essa carga emocional demandada também aparece na fala daqueles profissionais que não trabalham em regime de plantão, como os escrivães de cartório que foram entrevistados e observados. O que se pensou a partir disso e de observações de diversos agentes do DECA é que, mais do que o plantão, o balcão de atendimento da DPPA representa essa demanda. É nele que chegam, a todo momento, os diversos tipos de delitos envolvendo os mais diversos tipos de atores, que são encaminhados para as delegacias e investigados por seus servidores.

O balcão – como já visto na análise dos dados acerca da jornada de trabalho do policial – é mais do que simples espaço apropriado para receber queixas; ele se torna entidade viva que compartilha com os policiais sua jornada de trabalho e que, junto com esses profissionais, recebe todas as demandas com as quais eles precisarão lidar. É exatamente essa demanda emocional que se desdobra nas maneiras que esses profissionais encontraram para lidar com seu dia a dia de trabalho e, em consequência, suas culturas organizacionais, levando-se em conta os comportamentos condicionados de Benedict (s/d).

O trabalho que o policial realiza, coloca-o frente a muitas situações representativas da degradação humana, pois esses profissionais têm contato frequente com roubos, homicídios, famílias desfeitas pelo uso de drogas, violência familiar e, no caso do DECA, violência sexual contra crianças. Os indivíduos não-policiais podem perceber essa realidade como distante de si, porém, o que se evidenciou nas incursões a campo e nas entrevistas é que essa realidade é

muito presente no trabalho e na vida dos policiais, bem como transferida para a família, seja em forma de exemplo, seja em forma de cuidado exacerbado para com seus familiares.

Os policiais precisam manter seu trabalho sob certo sigilo, são treinados desde a Academia de Polícia a portarem-se de maneira diferenciada dos demais indivíduos não-policiais, possuem treinamento para defender-se e defender os outros, andam armados o tempo todo, são convidados pela instituição para serem policiais durante as vinte e quatro horas do dia. No entanto, parece que a posição deles não é tão dicotômica quanto aquela normalmente apresentada, pois todo esse trabalho, coloca-os em contato direto com as mazelas humanas e, enquanto seres humanos, esses profissionais são afetados emocionalmente por elas.

Essa constatação deve-se ao fato de que, se cada um dos elementos das culturas organizacionais da Polícia Civil for analisado em separado, a demanda emocional estará presente em mais de um deles, como o controle emocional para lidar com seu trabalho, a ambiguidade de sentimentos que perpassa suas rotinas, a relação baseada na confiança dos colegas, até para que se enfrente essa rotina, e, principalmente, o contato com situações de perigo, que geram grande ansiedade e preocupação ao mesmo tempo em que não encontram espaço na organização para serem discutidas e trabalhadas psicologicamente para que seus efeitos sejam minimizados. Toda essa demanda emocional, principalmente aquela ligada à proximidade com o perigo, enquanto comportamento condicionado, é reproduzida em outros âmbitos das vidas desses profissionais, inclusive o familiar, que, conforme Sampaio (2009), possui a característica de espaço em que o indivíduo tem acolhimento em suas ansiedades e pressões do dia a dia.

De todos os aspectos culturais da Polícia Civil, a proximidade com o perigo parece ser aquele que mais influencia a vida familiar dos profissionais. Conforme visto na análise das falas dos policiais e de seus familiares, o medo demandado por esse contato e toda a realidade do trabalho policial, como o uso diuturno da arma, refletem-se em diversas mudanças no seio familiar e na maneira como esses indivíduos encaram a realidade. Pode-se partir da ideia de que esse contato gera grande ansiedade nesses profissionais, em decorrência de que o mundo passa a ser percebido como local essencialmente perigoso, em que todas as situações podem reverter-se em algum dano para os indivíduos. Por isso, os policiais tendem a estar sempre atentos a todos os movimentos possíveis, a todos que estão em seu entorno e em todas as situações, mesmo aquelas que, aparentemente, seriam seguras, o que gera neles estresse. Estresse que é repassado aos familiares também na forma de insegurança e superproteção.

Parece que a proximidade com o perigo gera respostas diferentes, conforme as diversas situações com que se deparam os policiais e seus familiares. Alguns policiais referem que levam para suas vidas familiares os exemplos de histórias de vida de alguns infratores ou vítimas, seja na forma do que não fazer, seja na forma de como preservar-se de eventuais crimes. Esses exemplos refletem-se não somente em discurso no seio familiar, mas também na maneira desses profissionais educarem seus filhos, quer inculcando neles valores morais sólidos, quer no cuidado com eles para que nada de mal lhes aconteça. No outro extremo, e diretamente relacionada, tem-se a postura de cuidado para com seus familiares que, mais do que o cuidado comum à família, ele é exacerbado e, conforme se pôde depreender de alguns relatos de policiais e de seus familiares, é sufocante.

Os dados das entrevistas trazem falas de alguns familiares de policiais, que referem sentir-se pressionados a lidar com a realidade de maneira menos ingênua ou, ainda, sentirem-se impedidos de experimentar as diversas situações da vida, pois seus familiares policiais tendem a sempre trazer a realidade na forma de cuidado. Além disso, existe o discurso dos policiais de preservarem a família do contato com as delegacias, para que eles não sejam expostos; parece que esses profissionais, por terem aceitado a profissão para si e serem treinados para lidar com o perigo, não se preocupam tanto em colocar-se em situações arriscadas, porém, seus familiares não possuem o mesmo treinamento e podem ser alvos de crimes que eles consideram ter por obrigação evitar.

A proximidade com o perigo cria uma forma de ser da família dos policiais, uma cultura familiar própria dos policiais. Ao mesmo tempo em que existe a pressão por cuidados devido ao contato direto com situações de perigo e a exigência de cuidados maiores para com seus familiares, os familiares incorporam aspectos das culturas da Polícia Civil, assumindo a proximidade com o perigo e as falas que remetem a ele, revelando a curiosidade acerca de crimes, a perspicácia na compreensão dos diversos fatos que levam a algumas consequências, o cuidado de si e dos demais devido ao exemplo que têm em casa, além de alguma ansiedade gerada pelo fato de saber que todos estão, se não em contato com o perigo iminente, em contato com o perigo simbólico.

Pode-se fazer uma última observação acerca da proximidade com o perigo, enquanto aspecto das culturas organizacionais da Polícia Civil que influenciam a vida familiar desses profissionais: diante de tudo o que se viu neste trabalho, pode-se voltar ao início da discussão e afirmar que não é a desconfiança em relação aos não-policiais ou o estigma que a profissão possui, conforme Bittner (2003) e Monjardet (2003), que afastam esses profissionais dos demais, mas, sim, na tentativa de proteger aqueles que amam, esses profissionais tendem a

distanciar-se um pouco dessas pessoas para que elas não se coloquem em situação de risco por estarem ao lado de policiais. Pode ser, assim, que o medo de que alguma coisa ruim aconteça, como alguma represália a algum ente querido, seja o real motivo que afasta esses profissionais do convívio social e torne-os tão voltados para sua profissão, mais do que os elementos trazidos pelos autores referidos.

Assim, fica clara a influência das culturas organizacionais da Polícia Civil na vida familiar dos policiais, na medida em que existem elementos dessas culturas que são passíveis de reconhecimento e interpretação de suas inter-relações. Esses elementos culturais, com ênfase na proximidade com o perigo, são inseridos nas vidas familiares dos policiais e refletem-se em maneiras próprias dessas famílias encararem a realidade.

O campo das culturas organizacionais da Polícia Civil é vasto, como são diversas as inter-relações entre ele e a vida familiar dos policiais. Esse recorte representa uma parte dessa realidade, porém, sabe-se que ela pode ser muito maior do que a aqui apresentada, dado que toda realidade social é vasta e modifica-se no tempo e no espaço.

## 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo geral verificar as influências das culturas organizacionais da Polícia Civil na vida familiar dos policiais. Para isso, foi necessário conhecer as culturas organizacionais do DECA e os aspectos da vida familiar de seus policiais, além de compreender e interpretar essa inter-relação.

O primeiro desses objetivos foi atingido, levando-se em conta a realidade do DECA. Antes de seguir a discussão, uma ressalva faz-se importante: pode-se acreditar, diante do tamanho da organização Polícia Civil, que o recorte desse departamento serve para a compreensão das culturas organizacionais do espaço reservado àqueles agentes que trabalham dentro das delegacias, pois a realidade dos policiais que trabalham nas ruas tende a se apresentar de maneira diferenciada, pelo fato desse tipo de trabalho ter significados diferentes para esses indivíduos.

Os elementos das culturas organizacionais da Polícia Civil, verificados no contexto do DECA, são aqueles que dão conta da rotina desses policiais, da divisão e da sua jornada do trabalho, da imprevisibilidade desse trabalho, do trabalho em equipe e a independência para a ação, das relações que esses profissionais estabelecem com seus colegas, do trabalho que se pauta nas leis, do envolvimento e do controle emocional desses profissionais e da proximidade com o perigo. Outras características culturais dessa organização também foram detectadas, porém, como todo trabalho científico possui uma delimitação, elas não foram abordadas no contexto deste trabalho.

Todos esses elementos das culturas organizacionais da Polícia Civil compõem um código compreensível para aqueles que estão inseridos nela, ou que dela comungam, a ponto de conseguir captar seus significados. Se esses elementos forem tomados fora desse contexto, eles podem não fazer sentido e sequer compor as culturas organizacionais dessa instituição, dado o fato de que não existem, como Martin (1992) afirma, culturas organizacionais singulares, mas, sim, contextos de significados culturais singulares.

Porém, como a cultura é uma rede de significados, conforme as palavras de Geertz (2003), sua compreensão mais aprofundada acontece quando essa rede é interpretada, e seus significados mais evidentes são trazidos à luz. O que se observou no DECA é que seus elementos culturais são criados e recriados a partir da história da Polícia Civil e das interações sociais estabelecidas entre seus atores, como acontece, de acordo com Morgan (2009), com as demais culturas organizacionais. A história da Polícia Civil no Brasil possui uma marca que a



liga à história de opressão da sociedade durante a época do regime militar, e, por mais que essa história represente um passado já distante, essa imagem ainda faz parte da imagem que muitos brasileiros possuem em relação à instituição.

Quando se analisam os elementos das culturas organizacionais da Polícia Civil no contexto atual, percebe-se que aqueles profissionais corruptos, violentos e malandros, que fazem questão de demonstrar seu poder, parecem muito mais distantes da realidade atual do que os anos contados entre um e outro contexto social, histórico e cultural, como Hagen (2006) já havia afirmado. Pode ser que a abertura do regime militar tenha iniciado esse processo de mudança, porém, enquanto contexto cultural, conforme Cavedon (2003), ele se modifica porque as pessoas que fazem parte dele modificam-se. Assim, pode-se acreditar que a sociedade, com suas ideias de democracia e liberdade, tenha contribuído para esse processo de mudança, que parece ainda estar em curso.

Além da imagem corrupta construída durante a história da Polícia Civil no Brasil, os poucos estudos que fazem alguma referência às culturas organizacionais da polícia são, principalmente, os de Bretas e Poncioni (1999), que retratam a realidade da Polícia Civil do Rio de Janeiro, e os de Monjardet (2003), relacionados à polícia francesa, e têm como base os estudos de Skolnick (1966)<sup>38</sup>. Esses autores afirmam que os principais elementos das culturas organizacionais da polícia são: o perigo, a autoridade e a eficiência.

Bretas e Poncioni (1999) afirmam que esses elementos podem ser encontrados na Polícia Civil do Brasil, acrescidos de outros, como sua relação com a lei e com os indivíduos não-policiais, porém, três críticas podem ser feitas às afirmativas dos referidos autores. A primeira delas é que eles se baseiam em um modelo de polícia de outros países, diferente daqueles encontrados no Brasil, desde seu processo histórico, sua forma de encarar a criminalidade e a maneira como se configura o trabalho policial nessas realidades. A segunda crítica a ser realizada é que os autores focam o trabalho do policial mais do que a compreensão das culturas organizacionais, o que torna esse entendimento parcial. A terceira crítica diz respeito ao tempo decorrido desde os estudos de Skolnick (1966)<sup>39</sup> até os dias atuais, dado o fato, como afirma Geertz (2003), de que o contexto histórico em que uma cultura está inserida é determinante para sua compreensão.

A polícia trabalha na resolução de todos os tipos de conflitos e é o único aparato do Estado a deter o uso legítimo da força, já reconhecidamente a força simbólica, mais do que a força física ou armada (BITTNER, 2003; WEBER, 1944). O trabalho prescrito do policial

---

<sup>38</sup> SKOLNICK, op. cit., 1966.

<sup>39</sup> SKOLNICK, op. cit., 1966.

civil é aquele relacionado à justiça, ou seja, é ele quem recebe as queixas dos delitos cometidos, realiza a investigação quando for o caso e faz seu devido encaminhamento ao poder judiciário, para que este tome a decisão quanto aos fatos apurados. Porém, esse processo, aqui resumido, é realizado por indivíduos, e, enquanto indivíduos, eles pensam, sentem e, muitas vezes, envolvem-se no contexto da ação.

O trabalho da polícia é envolvido em uma aura de mistério, de eficiência e de poder que não parece encontrar eco na realidade, pelo menos na realidade do DECA. A ideia de que a polícia possui poderes especiais para resolver todos os casos, trazida por Bittner (2003) como aquela que povoa o imaginário popular, cai por terra quando se observa a rotina de trabalho de uma delegacia.

A televisão, os filmes e a literatura trazem, a todo momento, modelos de indivíduos policiais que parecem robôs, dada sua insensibilidade no trato com os demais, além de, por um lado, demonstrarem a polícia como aparelho corrupto, que não resolve os casos, pois não possui o desejo de que isso aconteça, ou então, soluciona todos os tipos de crimes, mesmo aqueles de mais complicada solução. O que se pode perceber da realidade da Polícia Civil e, mais especificamente, do DECA, é que essa imagem distancia-se da realidade de maneira bastante sensível.

Apesar de o DECA ser considerado um departamento diferenciado em termos de infraestrutura, a fala recorrente dos profissionais que nele atuam é que o trabalho do policial civil é levado a cabo em instalações, muitas vezes, precárias e com escassez de insumos materiais e humanos. Essas condições difíceis, aliadas a baixos salários e a um tipo de trabalho muito especializado e que exige desses profissionais mais do que seus conhecimentos técnicos, solicita que eles lidem com demandas emocionais de outros e com as suas próprias, cria culturas e maneiras singulares de perceber e responder à realidade.

Quando os neófitos terminam o curso de formação, são todos denominados policiais civis, porém, percebeu-se, nas falas e nos dados de campo, que nem todos têm a função efetiva de policial, conforme o modelo existente na sociedade. Muitos desses profissionais sequer serão lotados em delegacias; outros, ainda, provavelmente, nunca precisarão construir um registro de ocorrência, fazer uma oitiva ou investigar algum crime, inclusive, muitos deles nunca farão uso de sua arma de fogo funcional ou inserir-se em alguma situação de confronto. Existem culturas organizacionais na Polícia Civil, porque existem diversos tipos de policiais nessa instituição, que realizam variados tipos de trabalhos, mesmo que todos sejam educados para ser policial, como visto na divisão do trabalho desses profissionais.

Talvez a dificuldade de muitos autores em reconhecer as culturas organizacionais da Polícia Civil seja devido ao fato de que não parece existir um único modelo cultural compartilhado por toda a instituição. Na observação do DECA, já se pode perceber, num primeiro olhar sobre esse departamento, que existem, pelo menos, duas culturas divergentes em alguns pontos e convergentes em outros. O espaço da DPCAV é separado da DPPA não apenas fisicamente; subjetivamente, são duas delegacias diferentes em seu “clima”<sup>40</sup>, e os indivíduos que ali atuam diferenciam-se na maneira como lidam com o seu público e com os não-policiais, pelo menos num primeiro momento.

O ambiente físico da DPCAV, como visto no recorte de campo desta pesquisa, chama a atenção por diferenciar-se das demais delegacias, mesmo aquelas que estão fora do DECA. Existe a preocupação dos profissionais que ali atuam em tornar aquele ambiente receptivo às crianças, aos adolescentes, aos pais e aos responsáveis, para que eles se sintam, mesmo que timidamente, acalentados em suas dores. Essa é uma percepção bastante subjetiva, porém, ela fica mais evidente quando se analisa a postura desses profissionais ou a sua preocupação em ser muito efetivos, pois lidam com indivíduos que enfrentam realidades, muitas vezes, tão difíceis, que levam outros profissionais, treinados para enfrentar todos os tipos de situações perigosas, a desistirem de lidar com crianças.

Sorrisos e brincadeiras são bastante comuns nessa delegacia, e, normalmente, no ambiente interno da DPCAV, não se observam os policiais portando suas armas. Pode ser que isso aconteça porque cada um deles possui sala própria, onde pode deixar o armamento guardado; ao mesmo tempo, pode-se inferir que eles evitam portá-las quando lidam com seu público, para poderem apagar a imagem de que a polícia representa a punição ou a violência, pois a maioria de seu público está ali porque foi vítima de algum crime.

Já na DPPA, o clima é bastante diferente, mais próximo de outras delegacias, posto que, apesar desses profissionais acolherem crianças e adolescentes que são vítimas, essa delegacia recebe, normalmente, aqueles adolescentes que cometeram infrações. Esses adolescentes são tratados de modo mais ríspido, e, mesmo com os demais visitantes, esses profissionais tendem a portarem-se de maneira mais reservada (apesar de, muitas vezes, esse comportamento restringir-se aos primeiros contatos). A dificuldade da pesquisadora em construir vínculo com os policiais dessa delegacia foi mais sentida do que na DPCAV, e isso pode estar ligado ao tipo de trabalho e de público que cada uma das delegacias recebe.

---

<sup>40</sup> A referência a clima aqui em nada está baseada em qualquer referência a estudos de clima em Administração, mas, sim, liga-se à compreensão subjetiva do senso comum de que diferentes espaços possuem diferentes climas, relacionados inclusive com a maneira como os móveis são dispostos e a forma como os indivíduos inseridos no ambiente recebem os visitantes ou lidam com o público que a eles recorrem.

Apesar de nenhum desses profissionais parecerem-se com o modelo de policial difundido no senso comum, percebe-se, na DPPA, que a postura dos policiais é mais alerta, que esses profissionais estão, a todo momento, aguardando a chegada de alguma ocorrência mais séria, e a ansiedade parece envolver o espaço da delegacia. É interessante, também, observar que a linguagem verbal dos policiais da DPPA é muito mais característica em termos de uso de jargões e gírias próprias desses profissionais do que a linguagem verbal dos policiais da DPCAV.

Aliado a esses comportamentos e a essas percepções de diferenças subjetivas entre as delegacias, existe a jornada de trabalho diferenciada, consistindo em horário comercial para aqueles agentes que trabalham na DPCAV e em regime de trabalho de plantão para os policiais da DPPA. Essa diferença torna distintas as formas como esses indivíduos reconhecem e lidam com a realidade, pelo menos no que diz respeito à sua jornada de trabalho.

Assim, percebe-se a existência de, pelo menos, duas culturas policiais diferentes, que dividem o mesmo espaço físico e trabalham com, praticamente, o mesmo tipo de público, salvo a interpretação que esse público fez do crime, pois, na DPCAV, eles sofreram a ação dos infratores e, na DPPA, eles são ativos na criminalidade. Essas situações refletem-se nas formas como os policiais, nas duas delegacias, encaram os indivíduos e o trabalho.

Apesar dessa diferença, existem outros comportamentos culturais mais padronizados, no âmbito do DECA, levando-se em consideração o conceito de padrão cultural de Benedict (s/d) e Boas (2004). O primeiro deles demonstra que o discurso da Polícia Civil parece bastante distante daquele comumente endereçado a ela, no que se refere ao respeito às leis. Como já visto, a polícia, no Brasil, é percebida como aparelho repressor, corrupto e arbitrário em suas atitudes para com a população. Após a análise realizada acerca das culturas organizacionais da Polícia Civil, pode-se perceber que esse modelo já não pode mais ser considerado padrão na instituição.

Parece ter havido uma significativa mudança nas atitudes desses profissionais, seja por uma exigência da sociedade, seja pelo fato deles desejarem que sua profissão tenha uma imagem diferente daquela difundida no senso comum. O que se verificou é que todo trabalho dos policiais é levado a cabo com base no respeito às leis, a ponto dessa atitude levá-los a sentimentos ambíguos em relação à aplicação dessas mesmas leis em determinados casos, como visto no subitem da ambiguidade do trabalho do policial, na apresentação e análise dos dados desta pesquisa.

O poder discricionário visto na literatura como forma quase arbitrária de decisão dos policiais aparece, no DECA, em face da exigência de que os policiais decidam, da maneira mais justa possível, qual será o encaminhamento dos delitos, no caso da DPPA, e de que forma as investigações, no caso da DPCAV, podem ser levadas a cabo de maneira efetiva e correta, punindo quem deve ser punido e absolvendo quem deve ser absolvido. Esses profissionais não possuem a prerrogativa máxima do poder discricionário de decidir se irão atirar ou não; eles precisam ter conhecimento profundo das leis, para tomarem a melhor decisão atinente ao delito e à investigação, o que leva à autonomia com responsabilidade observada por Monjardet (2003).

Volta-se ao público com que os policiais do DECA trabalham para analisar outro padrão de suas culturas. Apesar da maneira diferenciada de encarar os diferentes públicos que as duas delegacias recebem, percebe-se, nos policiais das duas delegacias, a educação e o respeito para com o público, mesmo que, muitas vezes, seus sentimentos em relação a ele sejam negativos, ou seja, mesmo o infrator que cometeu um roubo é tratado de maneira educada e respeitosa pelos policiais. A rispidez nas formas de tratamento aparece quando eles precisam controlar alguma situação que está prestes a sair do controle, como quando duas partes entram em desacordo dentro do lócus da delegacia. Mais do que educados e respeitosos, os policiais são seres humanos, que tratam outros seres humanos da maneira como devem ser tratados, pois, conforme afirmam muitos desses profissionais, a justiça não é feita por eles; os policiais são os responsáveis por controlar a sociedade e não julgar os atos alheios. Assim como respeitam e cuidam da integridade das vítimas e dos infratores, também há o respeito aos colegas e à hierarquia. Os policiais em nada se parecem com aqueles indivíduos truculentos que a mídia e a literatura, ou mesmo autores como Bittner (2003) e Monjardet (2003), apresentam. Eles são pessoas bastante acessíveis, mesmo que, muitas vezes, demorem um pouco mais que as demais pessoas para se deixarem conhecer.

No âmbito do que foi observado no DECA, o trabalho policial é realizado em equipes, que tendem a ser bastante conectadas internamente, ao mesmo tempo em que se segregam das demais, mesmo aquelas com que dividem os espaços físicos. Essa segregação é referida, racionalmente, por alguns policiais, como relacionada ao fato de suas rotinas de trabalho tomarem todo o seu tempo, não permitindo muitos espaços para interações. Porém, pode-se inferir que existem disputas internas entre esses profissionais, comuns em grandes instituições, e pontuais na Polícia Civil, pois, como foi analisado, é através das relações que os policiais estabelecem com seus colegas e superiores que eles podem ascender profissionalmente, subindo de nível conforme o tempo na instituição e as funções agregadas.

Ao mesmo tempo em que esse quadro é apresentado nesta pesquisa, é ainda bastante comum aparecer, nos noticiários, arbitrariedades cometidas por policiais, sejam elas diretamente voltadas aos cidadãos, sejam no uso de seus escassos insumos materiais para interesses particulares. Se a cultura é um comportamento de indivíduos e a maneira como determinado grupo percebe a realidade e significa-a, conforme os conceitos de Geertz (2003) e VÍctora, Knauth e Hassen (2000), é possível que existam grupos dentro da Polícia Civil que compartilham visões semelhantes, enquanto outros grupos não percebem a realidade da mesma forma, criando outros significados para os mesmos símbolos.

Se os conceitos de Martin (1992) forem levados em consideração, fica clara a existência de culturas organizacionais na Polícia Civil, dado o fato de que, dentro de determinado contexto, os símbolos dessa cultura mostram-se com significados diferentes. Além disso, o padrão cultural é passível de ser relativizado pelos agentes culturais, como afirmam Benedict (s/d) e Boas (2004), levando à existência de interpretações diversas acerca de determinados símbolos culturais. Cada grupo de policiais pode significar sua realidade de modos diferentes, pois a realidade do trabalho do policial civil nem sempre é a mesma, depende do tipo de crime que eles investigam, do público que atendem e mesmo se efetivamente realizam o trabalho típico do policial. Talvez se esta pesquisa fosse realizada no Departamento Estadual de Investigações Criminais (DEIC) ou na Academia da Polícia Civil (ACADEPOL), por exemplo, a realidade das interpretações pudesse ser diferente.

Os profissionais do DECA são considerados diferenciados, assim como o departamento. O fato de trabalhar com crianças e adolescentes parece exigir indivíduos mais talhados para os contatos sociais, com perfil menos agressivo do que aquele exigido em outros departamentos ou delegacias. Todos os policiais são treinados para manterem seus sentimentos sob controle durante o intercurso de seu trabalho, cobrança organizacional que talvez contribua para a imagem de indivíduos insensíveis atribuída a esses profissionais.

O controle emocional é parte da rotina de trabalho e culturalmente difundido na instituição enquanto comportamento, porém, no DECA, os policiais exprimem seus sentimentos de maneira mais aberta, mesmo aqueles relativos aos infratores ou às vítimas. Eles parecem envolver-se mais com alguns delitos que surgem através do “colega balcão”, conseguindo manter-se mais afastados emocionalmente quando os delitos envolvem o tráfico de drogas, por exemplo. No entanto, esses profissionais nem sempre passam insensíveis ao que surge em suas rotinas de trabalho, seja em relação aos infratores – estes, muitas vezes, vítimas de famílias desestruturadas, de pais que não se entendem e de traficantes que mostram a eles uma forma fácil de ganhar dinheiro para, quem sabe um dia, se não forem presos ou

morrerem, terem uma vida diferente –, seja em relação às crianças e aos adolescentes vítimas, que, na maioria dos casos, têm sua ingenuidade ceifada por abusos e violência.

Pode-se acreditar que esse envolvimento esteja relacionado ao fato de que os profissionais lidam com crianças e adolescentes que, em princípio, não têm maturidade e quiçá a possibilidade de escolher seu destino entre as diversas possibilidades. Ainda, pode-se analisar que o trabalho dos policiais do DECA toca-os mais que a outros, pois todos os indivíduos um dia foram crianças e adolescentes, com sonhos, com desejos e vontades, e essas crianças e esses adolescentes parecem ter perdido alguns deles, sejam elas vítimas, sejam elas infratores.

Quando seus profissionais são, diuturnamente, expostos a todos os tipos de delitos que podem ser cometidos, a ponto de, muitas vezes, acreditarem que morrerão e não terão presenciado tudo o que um ser humano é capaz de fazer, como diz o dito popular, eles desenvolvem uma maneira de perceber a realidade como algo perigoso, isto é, o crime pode estar em qualquer lugar e pode ser cometido por qualquer tipo de pessoa, seja jovem, seja velha, rica ou pobre. De todas as possíveis interpretações desse processo, talvez a que mais esteja evidenciada neste trabalho, dada sua natureza de inserção na vida familiar dos policiais, é a proximidade com o perigo.

Ao analisar-se a realidade da Polícia Civil, percebe-se que o trabalho é perigoso, e, muitas vezes, esses profissionais possuem menos recursos materiais para lidar com ele do que aqueles que os próprios criminosos possuem. Se for levado em conta que os automóveis, armamentos e mesmo materiais de segurança desses profissionais estão defasados, fica evidente a posição de fragilidade em que eles se encontram.

Apesar disso, esses profissionais são treinados para combater o crime, precisam conhecer profundamente as leis, andam sempre armados, passam a portar-se de maneira característica, mostram-se sempre alerta a toda movimentação ao seu redor. Essa condição os faz policiais durante as vinte e quatro horas do dia; a profissão não os permite ser os indivíduos comuns que eram antes de sua inserção na polícia, pois o que eles enxergam em sua rotina de trabalho cria cicatrizes que dificilmente serão apagadas. Ser policial é mais do que uma profissão, é uma opção de vida.

Essa opção, diferente do acredita o senso comum, não dá a esse profissional *status*, poder ou reconhecimento; ao contrário, exige que tenha pulso firme, rapidez de raciocínio, controle emocional e, ainda, seja capaz de ser um indivíduo comum na relação com amigos e familiares. Quando se olha a proximidade com o perigo através desse viés, compreende-se por que existe, na fala desses profissionais, a preocupação em evitá-lo; ele está simbolizado em

toda rotina de trabalho dos policiais, mesmo para aqueles que não têm contato direto com locais e situações iminentemente perigosas, como é o caso dos profissionais que trabalham dentro das delegacias, pois o perigo chega até eles na forma das ocorrências a serem registradas, e o próprio uso de um boné ou camiseta com as inscrições da Polícia Civil pode tornar-se alvo de represálias de criminosos.

Diante dessa realidade, fica evidente a maneira diferenciada dos profissionais portarem-se em relação aos outros, como Bittner (2003) e Monjardet (2003) afirmam; porém, esse comportamento diferenciado parece ter suas bases em pensamentos e sentimentos um pouco diferentes daqueles que os autores advogam. Sua desconfiança é a sua capa protetora para enfrentar a realidade, pois ela se mostra muito menos “colorida” do que aparenta a outras pessoas. Mais do que o estigma, mais do que a solidariedade de grupo, esses profissionais defendem-se o tempo todo do mundo que, para eles, é significado como perigoso, repleto de vilões que eles, como “mocinhos”, precisam enfrentar.

Só para lembrar, desde a infância, os indivíduos são instigados a brincar de “mocinho” e “bandido”, sendo a expectativa enunciada aquela de que o “mocinho” consiga correr e capturar o “bandido”, numa luta do bem contra o mal. A diferença da realidade em relação à brincadeira infantil é que os policiais cometem erros e nem sempre granjeiam sucesso em suas ações e, quando atuam positivamente, raramente são aclamados pela população, que simplesmente afirma terem, os policiais, cumprido seu dever. Dever que, para ser concretizado, requer muito daquele profissional, sobretudo, em termos emocionais.

Assim, mesmo que nem todos os elementos dessas culturas tenham sido desvendados no espaço deste trabalho, fica evidente que esses profissionais, por traços próprios de suas culturas organizacionais, criam maneiras de perceber e de lidar com o mundo de modo diferente. A compreensão dessas significações torna relevante o conceito de culturas organizacionais.

Para compreender a vida familiar dos policiais civis, partiu-se da observação das falas dos agentes, quando se referiam a ela em campo, das entrevistas com os policiais e com os seus familiares. Sabe-se que uma observação direta da rotina familiar desses profissionais seria muito rica, porém, as limitações desse tipo de pesquisa impediram o aprofundamento. Apesar disso, pode-se afirmar que a vida familiar do policial civil aproxima-se muito daquela dos demais indivíduos.

Os policiais, em sua maioria, possuem relacionamentos estáveis com companheiro(a) ou esposo(a) e famílias aparentemente estruturadas. Alguns tiveram filhos, outros não,



acompanhando a tendência que, segundo Fonseca (2004), é representativa da sociedade moderna em suas configurações familiares.

Esses profissionais parecem estabelecer ligações bastante próximas com sua família e são psicologicamente disponíveis a elas. Percebe-se, em todo o departamento, a presença forte de seus familiares, mesmo que de maneira simbólica, mais do que física, pois os policiais observados mantêm contato constante com eles durante suas jornadas de trabalho. Além disso, a família representa, para esses profissionais, o espaço da segurança e do afeto, no qual eles podem descansar do estresse do trabalho, de acordo com os pressupostos de Sampaio (2009).

Pode-se afirmar, ainda, que, como o policial não deixa nunca de ser policial, sua postura parece manter-se a mesma dentro e fora do trabalho. Como se discutiu na análise dos dados acerca da vida familiar do policial e da inserção das culturas organizacionais da polícia em suas vidas familiares, desde o momento em que eles se tornam policiais, existe a mudança de postura, que é transferida para outras relações que não as de trabalho, inclusive e principalmente, a familiar.

O que se verificou através das observações de campo e das entrevistas é que os valores da polícia passam a fazer parte dos valores familiares, os exemplos são levados para o seio da família, o respeito às regras é evidenciado, e parece existir o que se poderia chamar de família policial, pois essas famílias, aparentemente, são muito influenciadas por todos os aspectos do trabalho e das culturas organizacionais da Polícia Civil, mesmo que, muitas vezes, esses profissionais ou mesmo seus familiares neguem essa influência. Quando se analisam os dados da vida familiar do policial civil, é difícil separá-los daqueles referentes à inserção de suas culturas organizacionais no seio familiar.

Após todo esse caminho trilhado, chega-se à inter-relação culturas organizacionais da Polícia Civil e vida familiar dos policiais. Fica evidente que existem influências das culturas organizacionais da Polícia Civil na vida familiar dos policiais e, no caso desta pesquisa, com ênfase na proximidade com o perigo.

O que parece acontecer com esses profissionais é que existe uma profunda identificação deles com as culturas de sua organização, alimentada desde seu ingresso na Polícia Civil através do curso de formação. Durante alguns meses, esses profissionais são mergulhados nas culturas da instituição, a ponto de confundirem suas identidades individuais, com aquelas de policiais.

Como a identidade é relacional, segundo Hall (2005), nas trocas com os demais indivíduos, ela transmite as culturas com as quais os policiais identificam-se, tornando-se

também partes das identidades de seus familiares. Se o espaço familiar é o principal espaço de convivência dos indivíduos, fica evidente que é a família que receberá as maiores influências das culturas organizacionais da Polícia Civil.

Essas culturas tão diversas parecem transformar as famílias de maneira pontual, desde o início das atividades de seu familiar policial na instituição. A mudança na postura, numa adequação às exigências do trabalho, a mudança na rotina, para aqueles familiares de policiais que trabalham em regime de plantão, a insegurança quanto ao trabalho a ser realizado e às saídas desse profissional para trabalhar, além da inserção de normas e valores pautados no respeito às leis, criam a nova forma dessas famílias perceberem a realidade.

A proximidade com o perigo foi o elemento das culturas organizacionais da Polícia Civil que mais se mostrou evidente nesse recorte de tempo e espaço. Ela parece contaminar a vida geral desses profissionais e refletir-se em suas vidas familiares, na forma de superproteção. Por mais que toda a sociedade tenha notícias dos perigos da vida pós moderna, o contato próximo desses profissionais com a violência cria crenças e maneiras de lidar em seu dia a dia com base na prevenção de situações de perigo, que são transmitidas aos seus familiares.

Os objetivos do presente trabalho foram atingidos, porém, existiram limitações a uma compreensão mais ampla do contexto organizacional da Polícia Civil e das influências de suas culturas organizacionais sobre a vida familiar dos policiais. A primeira dessas limitações é a de que somente um departamento foi pesquisado, e acredita-se que pesquisas que contemplem mais de um departamento possam gerar conclusões um pouco diferentes das encontradas neste trabalho, ampliando a compreensão das culturas organizacionais dessa instituição. Além disso, como já assinalado, o contexto do trabalho policial realizado dentro das delegacias e aquele realizado nas ruas podem apresentar elementos culturais congruentes e divergentes, ficando essa lacuna para próximos estudos.

Para um maior aprofundamento das implicações das culturas organizacionais na vida familiar dos policiais, torna-se necessária a pesquisa envolvendo a observação da rotina familiar desses profissionais: a forma como se relacionam no contexto familiar, como os policiais se portam na presença da família ou em seus momentos de lazer. Fica mais essa lacuna para próximos estudos, pois a pesquisa não se esgota com um trabalho, ela representa um recorte no tempo e no espaço com o qual o pesquisador manteve contato.

Esta pesquisa interessa para a Gestão de Pessoas, na medida em que demonstra que as culturas organizacionais não se encerram nas paredes da organização. A máxima que diz que “os problemas familiares devem ficar fora do âmbito organizacional, e o mundo do trabalho

não deve ser levado para o universo doméstico” não encontra guarida no caso do policial civil, que tem por obrigação ser policial vinte e quatro horas, todos os dias e em todos os locais, inclusive portando arma, objeto esse que passa a ser uma extensão do seu corpo.

Compreender os significados culturais de determinada organização, como os da Polícia Civil, permite que, utilizando a metáfora da ecografia de Cavedon (2003), a organização possa lidar com aquilo que se apresenta. Ela se torna capaz de pensar as maneiras de relacionar-se com o contexto em que se insere, relacionando-se com ele de modo a realizar as adaptações que levem à melhoria do espaço organizacional.

Quando se retorna mentalmente no tempo e refaz-se toda a trajetória de pesquisa, percebe-se que, se este trabalho pudesse ser reiniciado, ele seria realizado de maneira diferente. Há quem diga que esse pensamento corresponde ao amadurecimento do pesquisador, e pode-se pensar, também, que, quando se desvenda um mundo que antes era tão distante e tão misterioso, fica a vontade de conhecê-lo de modo mais profundo, e por isso ele seria diferente.

A rotina da Polícia Civil mostra que esses profissionais são pessoas comuns que se dedicam ao cuidado dos demais, apesar de todo o sofrimento gerado por sua escolha. Essa realidade também instiga a refletir sobre o quão difícil deve ser o exercício de uma profissão que, via de regra, não granjeia simpatia por parte da sociedade e, no entanto, mobiliza de maneira tão intensa aqueles profissionais que nela atuam, inclusive, incluindo os acadêmicos que se aproximam desse universo laboral no intuito de produzir saber e que não saem incólumes do campo.

## REFERÊNCIAS

AGIER, Michel. Distúrbios identitários em tempos de globalização. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2. p. 07-33. 2001.

ALBERT, Stuart; WHETTEN, David A. Organizational identity. In: HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken (org). **Organizational Identity: a reader**. New York: Oxford University Press Inc., 2004.

ANCHIETA, Vânia C. C.; GALINKIN, Ana L. Policiais civis: representando a violência. **Psicologia e Sociedade**, Porto Alegre, v. 17, n. 1, p. 17-28. Jan./Abr. 2005.

ARIÈS, Philippe. **A história social da criança e da família**. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BAHIA, Maria Cândida dos Anjos. **Mulheres no comando de organizações: um caso de polícia**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. Programa de Pós Graduação - NPGA. Salvador, 2002.

BARBOSA, Livia. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, Out./Dez. 1996.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1988.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 2001.

BELL, Judith. **Projeto de Pesquisa: guia para pesquisadores iniciantes em educação, saúde, e ciências sociais**. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BENEDICT, Ruth. **Padrões de cultura**. Lisboa: Livros do Brasil, s/d.

BITTNER, Egon. **Aspectos do trabalho policial**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, Série Polícia e Sociedade, n. 8, 2003.

BOAS, Franz. **Antropologia Cultural**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

BORGES, Jacqueline F.; MEDEIROS, Cíntia R. de O. "Aprecie com moderação": a identidade da organização como drama e atos de performance. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 51, n. 2, p 132-142. Mar./Abr. 2011.

BOURDIEU, Pierre. El espíritu de familia. In: BOURDIEU, Pierre. **Razones prácticas: sobre la teoría de la acción**. Barcelona: Editorial Anagrama, 1997.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.

BOURDIEU, Pierre; CHAMBOREDON, Jean-Claude; PASSERON, Jean-Claude. **El oficio de sociólogo: presupuestos epistemológicos**. 13. ed. México: Siglo XXI Editores, 1990.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acessado em 17 dez. 2010.

BRETAS, Marcos Luiz. Observações sobre a falência dos modelos policiais. **Tempo Social; Revista de Sociologia da USP**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 79-94, Mai. 1997.

BRETAS, Marcos Luiz; PONCIONI, Paula. A cultura policial e o policial civil carioca. In: PANDOLFI, Dulce et. al. (org). **Cidadania, justiça e violência**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getulio Vargas, 1999.

BRUSCHINI, Cristina; RIDENTI, Simone. Família, casa e trabalho. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, n. 88, p. 30-36, Fev. 1994.

CARVALHO, Inaiá Maria Moreira de; ALMEIDA, Paulo Henrique de. Família e proteção social. **São Paulo em perspectiva**. São Paulo, v. 17, n. 2, p. 109-122, 2003.

CAVEDON, Neusa R. **Antropologia para Administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CAVEDON, Neusa R. "De frente pro crime": cultura organizacional e socialização dos peritos ingressantes no departamento de criminalística do instituto-geral de perícias do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo, v. 11, n. 4, Jul./Ago. 2010.

CAVEDON, Neusa R. “Perícia não é polícia”: a construção identitária dos servidores do Departamento de Criminalística do Instituto Geral de Perícias do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica Forum Doctoral**. Medellín, n. 4, p. 25-59. Mai./Jul. 2011.

CAVEDON, Neusa R. “Pode chegar, freguês”: a cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre. **Organizações e Sociedade**. Salvador, v. 11, n. 29. P. 173-189. Jan./Abr. 2004.

COLBARI, Antônia de L. Imagens familiares na cultura das organizações. In: DAVEL, Eduardo P. B.; VASCONCELOS, João G. M. (org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

DA MATTA, Roberto. **A casa e a rua: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil**. 5 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DESLANDES, Suely Ferreira. A construção do projeto de pesquisa. In: MINAYO, Maria Cecília de S. (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, R.J.: Vozes, 1994.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. 10 ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1985.

FERREIRA, Mário César; SEIDL, Juliana. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. **Psicologia, Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 25, n. 2, p. 245-254, Jun. 2009. Disponível em: <http://www.scielo.com.br>. Acessado em 23 Jan. 2011.

FONSECA, Claudia. O abandono da razão: discursos colonizados sobre a família. In: SOUZA, Edson A. de Souza (org.). **Psicanálise e colonização: leituras do sintoma social no Brasil**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1999.

FONSECA, Claudia. Olhares antropológicos sobre a família contemporânea. Comunicação apresentada no **Congresso Internacional Pesquisando a família**. Florianópolis, 24-26 Abr., 2002.

FONSECA, Claudia. Ser mulher, mãe e pobre. In: DEL PRIORE, Mary (org.). **História das mulheres no Brasil**. 2 ed. São Paulo: Editora Contexto, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 31, n. 3, p. 73-82. Jul./Ago./Set. 1991. Disponível em: <http://www.scielo.com.br>. Acessado em 23 Mar. 2011.

FREYRE, Gilberto. **Casa grande e senzala: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal**. 48 ed. rev. São Paulo: Global, 2003.

FROST, Peter J. (org.). **Reframing organizational culture**. Califórnia: SAGE Publications Inc., 1991.

GEERTZ, Clifford. **La interpretación de las culturas**. 12. ed. Barcelona: Editorial Gedisa, 2003.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia**. 6 ed. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Romeu. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, Maria Cecília de S. (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, R.J.: Vozes, 1994.

GRIZA, Aida. **Polícia, técnica e ciência: o processo de incorporação dos saberes técnico-científicos na legitimação do ofício de policial**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós Graduação em Sociologia. Porto Alegre, 1999.

HAGEN, Acácia M. Maduro. **O trabalho policial: estudo da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul**. São Paulo: IBCCRIM, 2006.

HALL, Stuart. **A identidade cultural da pós modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2005.

JAIME JR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, p. 72-83, Out./Nov./Dez. 2002.

KREPPNER, Kurt. The child and the family: interdependence in developmental pathways. **Psicologia: teoria e pesquisa**. Brasília, v. 16, n. 1, p. 11-22. Jan./Abr. 2000.

LAPLANTINE, François. **Aprender antropologia**. 8. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1994.

LEMOES, Nathalia G. Paulo Fernandes Viana, o Intendente-Geral de Polícia na corte joanina (1808-1821). **Revista Eletrônica Cadernos de História**. v. VI, ano 3, n. 2, p.16-26. Dez. 2008. Disponível em [www.ichs.ufop.br/cadernosdehistoria](http://www.ichs.ufop.br/cadernosdehistoria). Acessado em 24 Out. 2011.

LESSARD-HÉRBERT, Michelle; GOYETTE, Gabriel; BOUTIN, Gérard. **Investigação Qualitativa. Fundamentos e práticas**. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.

LÉVI-STRAUSS, Claude. A família. In: LEVI-STRAUSS, Claude. **A família - origem e evolução**. Porto Alegre: Ed. Villa Martha, 1980.

LÉVI-STRAUSS, Claude. A família. In: LÉVI-STRAUSS, Claude. **O olhar distanciado**. Lisboa: Edições 70 Ltda., 1983.

LÉVI-STRAUSS, Claude. Os princípios do parentesco. In.: LÉVI-STRAUSS, Claude. **As estruturas elementares do parentesco**. Petrópolis: Vozes, 1982.

LOCATELLI, Patrícia A. C. *et. al.* Mulheres na Polícia Civil: um Olhar sobre as Relações de Gênero e Identidade. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3, 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa, 20 a 22 de novembro de 2011, p. 01-17.

LUCAS, Charlles da F. Problematizações sobre os processos de instituição e compreensão da polícia. **Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública**, Goiânia, n. 2, v. 2, p. 15 - 31, Ago./Dez. 2009.

LUPPI, Galvani. **Cultura organizacional: passos para a mudança**. Belo Horizonte: Luzazul, 1995.

MACHADO, Eduardo Paes; NORONHA, Ceci Vilar. Padrões de trabalho e tendências do uso da força policial no Brasil. In: LYRA, Rubens Pinto (org). **Direitos Humanos: os desafios do século XXI. Uma abordagem interdisciplinar**. Brasília: Brasília Jurídica, 2002.

MACHADO, Hilka V. A Identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 7, n. esp. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.com.br>. Acessado em 11 Abr. 2012.



MACHADO, Hilka V. Identidade organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. **Revista de Administração de Empresas – eletrônica**. São Paulo, v. 4, n. 1, Jun. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.com.br>. Acessado em 11 Abr. 2012.

MARIMON, Saulo B. **Policiando a polícia: a corregedoria-geral de Polícia Civil do Rio Grande do Sul**. 1. ed. São Paulo: IBCCRIM, 2009.

MARTIN, Joanne. **Cultures in organizations: three perspectives**. New York: Oxford University Press, 1992.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da Antropologia à Administração de Empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 42, n. 2, p. 88-94. Abr./Jun. 2002.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php>. Acessado em: 10 abr. 2012.

MINAYO, Maria Cecília de S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: MINAYO, Maria Cecília de S. (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, R.J.: Vozes, 1994.

MINAYO, Maria Cecília de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 4 ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1996.

MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia: sociologia da força pública**. ed. rev. 2002. Série Polícia e Sociedade; n. 10. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1. ed. 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João. **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MUSEU DA ACADEPOL. **A polícia no Brasil**. A história da Polícia Civil gaúcha. Disponível em: <http://www.pc.rs.gov.br/acadepol/>. Acessado em 25 jun. 2010.

NASCIMENTO, Iara M. do. Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas. **Mediação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 9. p. 53-65. Jul./Dez. 2009.

NETO, Otávio Cruz. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Maria Cecília de S. (org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, R.J.: Vozes, 1994.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105. Jan./Fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.com.br>. Acessado em 14 Mar. 2011.

POLÍCIA CIVIL. **Cartilha da Criança e do Adolescente**, s/d.

POLÍCIA CIVIL. Disponível em: <http://www.pv.rs.gov.br/>. Acessado em 17 dez. 2010.

PONCIONI, Paula. O modelo policial profissional do futuro policial nas Academias de Polícia do Estado do Rio de Janeiro. **Sociedade e Estado**. Brasília, v. 20, n. 3, p. 585-610, Set./Dez. 2005.

PONCIONI, Paula. Tendências e desafios na formação profissional do policial no Brasil. **Revista Brasileira de Segurança Pública**. Ano 1. Edição 1. p 22-31. 2007.

PORTO, Maria Stela G. Polícia e violência: representações sociais de elites policiais do Distrito Federal. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo: v. 18, n. 1, p. 132-141. 2004.

REINER, Robert. **A política da polícia**. trad. 3. ed., 2000. Série Polícia e Sociedade, n. 11. São Paulo: Edusp, 2004.

SAMPAIO, Kelly C. B. Reflexões acerca da incidência dos princípios da liberdade individual e da solidariedade social nas relações familiares. **Revista Ética e Filosofia Jurídica**, Segunda edição jurídica. Juiz de Fora, v. 2, n. 11, p. 01-41. Jun./Dez. 2009. Disponível em <http://www.ufjf.br/eticaefilosofia/anteriores/numero-xi-volume-i-judez-2009>. Acessado em 22 Nov. 2011.

SANTOS, José Nunes dos. A Polícia Civil: ligeiro esboço histórico. In: LEMGRUBER, Julita (coord.). **Revista da OAB/RJ**. n. 22. Jul. 1985.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207. Jan./Abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.com.br>. Acessado em 23 Jan. 2011.

SCHEIN, Edgard. What is culture? In: FROST, Peter J. (org.). **Reframing organizational culture**. California: SAGE Publications Inc., 1991.

SILVA, Cláudio Barros e. Controle interno e externo da polícia. **In: Cultura, estrutura e código policial (Anais)**. Col. **Polícia e democracia**. Porto Alegre: CORAG, v. 3, 2002.

SIMIONATO, Marlene A. W.; OLIVEIRA, Raquel G. Funções e transformações da família ao longo da história. **Anais do I Encontro Paranaense de Psicopedagogia**, Maringá, 12 a 14 de novembro de 2003.

SIMIONATO-TOZO, Stella M. P.; BIASOLI-ALVES, Zélia M. M. O cotidiano e as relações familiares em duas gerações. **Paidéia**, Ribeirão Preto, p. 137-150. Fev./Ago. 1998.

SOUZA, Edinilsa Ramos de; MINAYO, Maria Cecília de Souza. Policial, risco como profissão: morbimortalidade vinculada ao trabalho. **Ciência e saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p.917-928. Dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.com.br>. Acessado em 20 Mar. 2011.

THÉVENET, Maurice. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 2, p. 32-39, Abr./Mai./Jun. 1991.

VASCONCELOS, Isabella F. G.; VASCONCELOS, Flávio C. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 21, p. 45-57. Mai./Ago. 2001.

VÍCTORA, Ceres Gomes. KNAUTH, Daniela Riva. HASSEN, Maria de N. Agra. **Pesquisa qualitativa em saúde: Uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

WALBER, Ana Luisa S. **A interação trabalho-família nas histórias de vida de gestores intermediários**. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre, 2009.

WEBER, Max. **Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva**. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1944.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

**APÊNDICE 1 – Questões norteadoras da entrevista com os policiais**

1. Há quanto tempo tu trabalhas na polícia?
2. Como se deu a escolha por esta profissão?
3. Qual foi o sentimento da tua família diante da tua escolha?
4. Tens algum parente que trabalhe na Polícia Civil? Alguém te influenciou a trabalhar na Polícia Civil?
5. Qual é o trabalho do policial civil?
6. Quais são os principais aspectos do teu trabalho?
7. Como tu percebias a Polícia Civil quando tu começaste a trabalhar?
8. Como tu a percebes atualmente?
9. O que tu pensas em relação à tua profissão?
10. Como tu entendes a relação com teus colegas e superiores?
11. Qual a identidade da Polícia Civil?
12. O que tu entendes por cultura da Polícia Civil?
13. O que tu dirias que são elementos da cultura da Polícia Civil?
14. Tu acreditas que esses elementos podem ser específicos deste departamento ou tu achas que são gerais da polícia?
15. O que tua família acha do teu trabalho?
16. Como tu te relacionas com tua família?
17. Tu achas que a cultura da organização em que tu trabalhas tem alguma influência na tua vida familiar? Quais?
18. Tu achas que já “levou” ou ainda “leva” algum aspecto da cultura policial para a tua vida familiar?
19. Existe algum elemento positivo da cultura policial que possa ter sido inserido na tua vida familiar? Qual(is)?
20. Existe algum elemento negativo da cultura policial que possa ter sido inserido na tua vida familiar? Qual(is)?
21. Tu inseres tua família no âmbito das relações informais de trabalho? Exemplifique.

**APÊNDICE 2 - Questões norteadoras da entrevista com os familiares dos policiais**

1. O que tu achas da profissão escolhida pelo teu parente?
2. Por que tu achas que teu parente escolheu essa profissão?
3. O que tu achas da Polícia Civil?
4. O que teu parente faz no trabalho dele?
5. Como tu achas que é o trabalho na Polícia Civil?
6. Tu achas que teu parente é realizado em sua profissão? Por quê?
7. Se já conhecia o servidor: houve alguma mudança visível nos pensamentos e nos comportamentos do teu parente?
8. Como tu achas que são as relações entre os policiais?
9. Como o teu familiar relaciona-se com os colegas?
10. Como é a tua relação com teu parente?
11. Tu acreditas que exista uma identidade da Polícia Civil?
12. O que tu entendes como cultura da Polícia Civil?
13. O que tu dirias que são elementos da cultura da Polícia Civil?
14. O que tu achas que teu parente traz do trabalho dele para a vida da família de vocês?
15. Tu achas que o trabalho do teu parente tem alguma influência nas relações familiares estabelecidas por ele? Qual(is)?
16. Tu achas que a cultura policial influencia de alguma forma a vida familiar de vocês?
17. Tu percebes algum elemento positivo da cultura da organização do teu parente que tenha tornado-se parte da vida familiar de vocês? Qual(is)?
18. Tu percebes algum elemento negativo da cultura da organização do teu parente que tenha tornado-se parte da vida familiar de vocês? Qual(is)?
19. Tu achas que ele tem consciência disso?
20. Como é a inserção da família nas relações interpessoais de teu parente, com colegas, superiores e colaboradores fora do ambiente de trabalho?