A CULTURA ORGANIZACIONAL E O CONFLITO DE GERAÇÕES

José de Jesus Nunes Cordeiro¹

RESUMO

A Polícia Militar apresenta uma cultura organizacional difícil de ser compreendida por quem está de fora da instituição, à importância do estudo da cultura organizacional irá trazer para o alto Comando da Instituição as possíveis mudanças sem com isso mudar os valores da instituição. No entanto não podemos esquecer-nos da motivação que deve ser concebida dentro de um programa motivacional planejado. Assim, o sistema motivacional. Pois estamos passando pela turbulência do conflito de gerações.

Palavras-chave: *Cultura - Geração - Absenteísmo*

ABSTRACT

The Military Police has an organizational culture difficult to be understood by those outside of this institution, the importance of studying the organizational culture will bring to the High Command of the Institution for possible changes to it without changing the values of the institution. However we must not forget that the motivation must be designed in a motivational program planned. Thus, the motivational system. Because we are going through turmoil of the conflict of generations.

Keywords: *Culture - Generation - Absenteeism*

¹ Oficial da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, Cel PM RR, Bacharel em Segurança Pública e Especialista em Gestão em Segurança Pública.

INTRODUÇÃO

Por se tratar de tema complexo, não se pretende, neste artigo, estabelecer definitivamente a solução desses problemas. No entanto, espera-se que sirva de parâmetro delimitador para o estabelecimento dos conceitos e das definições para que isso possa se concretizar. É importante lembrar que o referido tema busca, caminhos de evolução, e a Gestão pela Qualidade. Com tal conteúdo, o presente artigo buscará contribuir para que a Corporação tenha mais elementos para implementar a Gestão pela Qualidade, obtendo assim melhores resultados para a Instituição, proporcionando que as atividades operacionais se coadunem com as técnicas gerenciais. A preocupação e a busca de explicações para a insatisfação do Policial Militar, com o objetivo de fornecer uma perspectiva pueril sobre o problema, que é o absenteísmo e a desmotivação de grande parte dos integrantes da Instituição onde a motivação é imprescindível para uma maior produtividade e maior qualidade nos serviços.

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda sociedade é composta por um ambiente de regras, crenças, valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convivência e relacionamento entre as pessoas que a integram.

Essas pessoas nascem, crescem, vivem e se inter-relacionam em um ambiente social e dele recebem influências, complexas e de forma contínua, durante o decorrer de sua vida. A isso se denomina cultura.

Segundo Chiavenato (2005), a cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta, tradições e objetivos que são aprendidos das gerações mais velhas, impostas pelos membros atuais da sociedade e passadas sucessivamente para as novas gerações. As gerações mais velhas tentam adaptar as gerações mais novas aos seus padrões culturais, enquanto estas resistem e reagem provocando mudanças e transformações gradativas.

As empresas, instituições, órgãos e corporações constituem grupos sociais, ou melhor, organizações sociais. Essas organizações sociais, como a sociedade, apresentam características e procedimentos próprios, denominados cultura organizacional.

A cultura organizacional condiciona e determina as normas de conduta das pessoas em cada empresa, órgão, instituição ou corporação.

Luz (2003) conceitua cultura organizacional como "é constituída de aspectos, que dão às organizações um modo particular de ser. Ela está para a organização, assim como a personalidade está para o indivíduo. Ela representa o conjunto de crenças, valores, estilos de trabalho e relacionamentos, que distingue uma organização das outras. A cultura molda a identidade de uma organização, assim como a identidade e o reconhecimento dos próprios funcionários".

Para Schein (2001), cultura organizacional é "o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas".

1.1. APLICAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR

A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso é uma organização social bastante complexa, em razão do número de pessoas que a integram, da diversidade de suas atribuições, das diversas modalidades de serviços que presta à população e da dimensão de sua área de atuação: o Estado de Mato Grosso, por completo.

A Corporação é composta por um grande número de Organizações Policiais Militares (OPM), que na realidade constituem grupos sociais menores, ou subgrupos, com algumas características próprias, além daquelas generalizadas pela Instituição.

A Polícia Militar apresenta uma cultura organizacional difícil de ser compreendida por pessoas que não estão habituadas com seus princípios e normas, que não acompanham suas atividades diariamente, ou não se aproximam da Instituição para observá-la como um todo e, ainda, entendê-la a partir dos vários subgrupos que a integram.

As pessoas que fazem parte da Polícia Militar são oriundas de diferentes camadas sociais, possuem uma formação anterior bastante heterogênea. Mesmo aqueles que são provenientes de uma mesma classe social, mas de ambientes diferentes, como por exemplo, capital, interior e migrantes de vários estados da federação, apresentam características independentes entre si. Com isso é necessário um trabalho intenso e paulatino para preparar cada Policial Militar, dando-lhe as condições necessárias para o perfeito desempenho de suas atividades profissionais.

Assim, fica evidenciada a importância do papel do Comandante de Unidade (ou autoridade equivalente), pois deve preservar a cultura organizacional da Corporação, além de estabelecer as características próprias do subgrupo que comanda. Por isso, o Comandante de Unidade deve estar atento a tudo o que se passa em sua área, colhendo subsídios que lhe possibilitem uma avaliação diagnosticada de seus comandados, bem como de uma atitude pró-ativa, que lhe permita prevenir e/ou corrigir determinados desvios comportamentais por parte deles.

1.2. O QUE É COMANDAR?

Comando é o processo de influenciar indivíduos e organizações para obter os resultados desejados. É também evidente que a arte necessária para exercer tal influência tornou-se cada vez mais importante.

Para o comandante, a questão crítica é: "Como posso exercer a influência que provocará o perfeito cumprimento da missão pela minha unidade?" A resposta a esta pergunta é altamente complexa, particularmente nos altos escalões.

O problema não é tanto se o comandante pode influenciar sua unidade, mas, se a sua influência dará resultados positivos. Uma organização militar constrói-se de cima para baixo. Começa com o pensamento, as idéias e a conduta do seu comandante; amplia-se para compreender o seu estado-maior e algumas funções-chave. "Traduz-se por uma variedade de ações e padrões específicos de comportamento em toda a unidade."

1.3. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como já foi visto, a cultura organizacional é formada pelos integrantes da organização com base nas normas estabelecidas, nos problemas e situações enfrentados, procurando adotar padrões de conduta que levem à satisfação das necessidades do grupo em relação aos objetivos e metas traçados pela Organização.

Essa cultura sofre fortes influências dos diversos escalões de chefia, o que torna possível o surgimento das subculturas, isto é, culturas organizacionais de grupos menores, que fazem parte da Organização, mas apresentam características próprias em relação aos demais grupos.

Portanto, se não houver na Organização alguém que possa proporcionar a interação e integração de todas as subculturas, estabelecendo parâmetros maiores e comuns a todos os grupos existentes, a tendência é ocorrer uma dissociação interna que pode comprometer a Instituição como um todo.

A Polícia Militar é uma organização onde claramente se observa a existência de uma cultura organizacional geral, ditada pelo Comando da Corporação, ensinada nos cursos de formação, bem como nos cursos e estágios de especialização e adaptação, apresentando procedimentos que devem ser comuns a todos os Policiais Militares, independente da modalidade operacional ou administrativa que irá exercer em sua carreira profissional.

Ao mesmo tempo, ainda nos cursos de formação, também há a transmissão de determinados conhecimentos a respeito de procedimentos especiais aplicados em cada área de atuação da Corporação, com o objetivo de que todos os Policiais Militares estejam aptos a adotar as providências iniciais em qualquer situação ou circunstância com que se defrontar. Isso porque nessas ocasiões, a população exige a sua intervenção como Policial Militar que é, principalmente se estiver fardado, estando ou não de serviço, independente da atividade que exerce na Corporação, podendo essa ser totalmente diversa da especialidade necessária para resolver aquele problema.

Além disso, na Polícia Militar ocorrem constantes movimentações de pessoal, implicando determinados ajustes ou acomodações, mesmo ocorrendo dentro da mesma modalidade de serviço, porque cada Organização Policial Militar (OPM)

apresenta características próprias, portanto culturas próprias, que o novo integrante necessita aprender.

Essas movimentações são mais intensas em relação aos Oficiais, principalmente, à medida que ascendem aos postos hierárquicos mais elevados, tornando-se muito mais frequentes aos Oficiais Superiores da Corporação, pessoas que exercem as funções estratégicas de chefia e que são os principais responsáveis pelo alcance das metas e objetivos da Instituição, no sentido de que devem adotar as medidas corretas para tal, junto aos seus comandados, em consonância com os parâmetros gerais estabelecidos pelo Comando-Geral.

Isso não quer dizer que os demais Policiais Militares não tenham a sua importância. Ao contrário, cada um representa a Instituição como um todo, mas cabe aos Oficiais Superiores a responsabilidade do gerenciamento, a integração de seus subordinados e a interação entre sua Organização Policial Militar e as outras, para que a Polícia Militar possa ser considerada uma organização total.

O papel dos Oficiais que ocupam funções de gerência é muito mais complexo do que outras funções subordinadas, principalmente na Polícia Militar, porque, além de ter a sua própria conduta profissional, que deve ser exemplar, pautada em conhecimentos técnicos.

O maior obstáculo que um Comandante pode enfrentar ao assumir o comando de uma Organização Policial Militar é a cultura anterior existente. Por isso deve utilizar os instrumentos adequados para identificá-la, analisá-la e decidir sobre a necessidade ou não de mudá-la, de acordo com os padrões estabelecidos pela Corporação.

Se não houver necessidade de mudanças deve adotar estratégias de gerenciamento para propiciar condições ideais de trabalho a seus subordinados, visando, ao menos, ao aprimoramento dos valores, costumes e regras existentes, a fim de alcançar os objetivos traçados para o seu comando, em perfeita sintonia com os da Corporação.

2. MOTIVAÇÃO

O sucesso do administrador, em sua função de Direção, estará garantido quando ele fizer com que a ação individual conduza com satisfação os objetivos. Neste ponto comum, há uma soma de esforços. Fora dele, há sempre sinais de desequilíbrio e de insatisfação.

Para atingir esse ponto e se manter nele, o administrador precisa dar motivos a seus subordinados, para que eles trabalhem... e trabalhem bem. É preciso motivar seus subordinados. A Motivação é uma das mais importantes ferramentas de Direção.

Motivar é dar razões suficientes para que alguém realize uma ação, nas condições desejadas.

O primeiro passo para uma motivação adequada de um integrante de nossa Corporação é o de descobrir o homem que existe em cada um de seus subordinados. A verdade é a seguinte: em cada homem, dentro de qualquer organização, será encontrar anseios diferentes, conforme o nível cultural, o ambiente social em que vive, e a própria personalidade de cada um. Portanto, para uma motivação adequada será necessário descobrir o Homem que existe em cada um dos subordinados.

A amplitude da motivação pode variar, desde um tapinha nas costas até um complexo sistema motivacional, que inclua benefícios, promoções, símbolos de prestígios, etc... Muitas vezes, o “tapinha nas costas” funciona muito mais que régios elogios. O maior ou o menor índice de eficiência apresentado na ação pelos subordinados está diretamente relacionado com a concessão de “algo mais” relativos a regalias e benefícios. É importante que o Administrador tenha em mente que só deve motivar seus subordinados com vantagens, que o mínimo desejado.

Todo Policial militar é um colaborador na Unidade. No entanto, é difícil para grande parte deles sentir-se como colaboradores. O objetivo final da Unidade está, muitas vezes, largamente distanciado das funções que certos Policiais Militares exercem. Como medir a colaboração de um PM encarregado de uma Vtr , ou de um PM encarregado do arquivo, para a Unidade?

A parcela de contribuição está tão diluída no contexto das funções, que passa a não ser identificável. Isso pode ser motivo de frustrações e o comandante pode

evitá-lo, amenizando o problema, transformando certas tarefas repetitivas em unidades de produtos acabados.

Ao verificar que o trabalho tem um início e um fim, seus subordinados terão mais satisfação em realizá-lo, já que podem, agora, “medir a sua produção”.

A Motivação deve ser “preventiva” e não “corretiva”. Motivar alguém, por que esse alguém se encontra desmotivado, significa angariar confiança e apreço dos subordinados.

Deve-se observar que mesmo que o sistema de planejamento motivacional seja eficiente, ele não tem validade eterna. As coisas que o comandante espera hoje de seus subordinados, podem mudar no decorrer do tempo. Além disso, a sociedade vive criando necessidades diferentes, portanto deve-se buscar melhorar o programa proposto, visando o binômio prestador de serviço e o cliente que espera por esta prestação.

A satisfação das necessidades pessoais dos subordinados, voltado para ação profissional, por melhor elucidação, de forma elementar, buscou-se fundamentos nas teorias motivacionais de consagrados autores a respeito do assunto.

Os anseios de seus subordinados também podem mudar. Sua Unidade pode estar despendendo energia inútil se oferece motivação que não reflete adequadamente no meio de sua tropa. O clima Organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral.

3. CONFLITO DAS GERAÇÕES

3.1. ABSENTEÍSMO

O absenteísmo tornou um problema crônico na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, problema este que é percebido sem muito esforço, basta fazer uma visita na Diretoria de Gestão de Pessoas e verificar a quantidade de atestados médicos. Pesquisa recente realizada pela Diretoria de Gestão de Pessoas de “Clima

Organizacional”, onde participaram da pesquisa 672 policiais militares destes 23,8% responderam que haviam recorrido ao atestado médico para justificar falta ou atraso no serviço, fica evidente que o afastamento do trabalho não é apenas por motivos de doenças é um subterfúgio para esquivar do serviço, mas porque isto está ocorrendo?

Podemos afirmar que este problema é um desafio para o grupo estratégico da instituição resolver, aparentemente é simples, mas, não é bem assim,

São vários os motivos que podem estar contribuindo com este problema, mas, podemos afirmar que a instituição está com conflitos de gerações, este não é um problema exclusivo da Polícia Militar, a iniciativa privada também está enfrentado com dificuldades este conflito.

Assim, alguns estudiosos definiram as gerações:

3.2. GERAÇÃO X

Os integrantes da Geração X têm sua data de nascimento localizada, aproximadamente, entre os anos 1960 e 1980. Entre as principais características dos indivíduos da geração X, encontramos:

Busca da individualidade sem a perda da convivência em grupo; maturidade e escolha de produtos de qualidade; ruptura com as gerações anteriores; maior valor a indivíduos do sexo oposto; busca por seus direitos; respeito à família menor que o de outras gerações; Procura de liberdade.

Segundo Mendes (2010), a Geração X, apesar de possuir uma ética profissional equilibrada, é a que mantém uma perspectiva cética e uma postura desinteressada diante da autoridade. Para os profissionais da Geração X, a liderança é fruto da competência e, segundo a pesquisa, pesa sobre eles um espírito de anticompromisso diante da realidade. Atualmente, a Geração X ainda domina a hierarquia na maioria das organizações. Trata-se de uma geração que também é fruto do Mito da Tecnologia e da Modernidade, a qual, diferente das gerações anteriores, teve acesso a novos mercados, a novas línguas e a tecnologia após a década de 1980.

3.3. GERAÇÃO Y

Também conhecida como Geração Millennials ou Geração da Internet, é um conceito de Sociologia que se refere segundo alguns autores, aos nascidos após 1980. Segundo Kullock (2010), maior especialista em geração Y do Brasil, essa é uma geração que adora feedback, é multitarefa, sonha em conciliar lazer e trabalho e é muito ligada em tecnologia e novas mídias, tem presa em progredir na carreira por isso é uma geração inquieta.

Alteraram completamente as formas de comunicação tanto em casa, no trabalho quanto com os amigos. Kullock (2010) afirma: “Eles são também conhecidos como a geração do troféu, se beneficiaram de um período economicamente favorecido e tiveram em casa a liberdade que nenhuma outra geração teve.”

Não sou um profundo conhecedor do tema “Gerações” nem em como conduzir os conflitos da convivência entre pessoas de diferentes gerações no ambiente de trabalho, sabemos que os conflitos pessoais sempre existirão, mas não somente entre diferentes gerações. A cultura organizacional é o que potencializa estas diferenças de opinião e pensamento.

Por este motivo acredito que o conflito entre gerações na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso é um tema importante e deve ser assim entendido por seus integrantes. Claro, que devemos primar pela disciplina, este conflito não pode transformar em indisciplina e insubordinação.

Contudo não podemos esquecer que a PMMT tem uma cultura organizacional conservadora, caracterizada pela manutenção de ideias, valores, costumes e tradições que permanecem arraigados e que não mudam ao longo do tempo.

Considerando a que a Polícia Militar tem em seu contingente em torno de 4.000 (quatro mil) policiais pertencente a geração X e aproximadamente 1.700 (mil e setecentos) policiais pertencentes a geração Y, com a inclusão dos novos policiais oriundos deste último concurso chegaremos a geração Y em torno de 2700 (dois mil e setecentos) policiais, a tendência é aumentar o conflito interno da instituição.

Com o advento da Copa do Pantanal de 2014 está previsto a inclusão de mais 4000 (quatro mil) policiais sem contar com a inclusão deste último concurso, teremos

um efetivo de 10.000 (dez mil) policiais dos quais 6.500 (seis mil e quinhentos) pertencerão a geração Y, como iremos lidar com esta nova realidade.

Temos um agravante neste contexto conforme a pesquisa de clima organizacional 40,6% ingressaram na instituição por realização profissional, ou seja, 273 dos entrevistados, 47,6% 320 dos entrevistados ingressaram por falta de emprego e pelo salário, 69,2% 465 dos entrevistados responderam que por um salário igual ao que recebe, sairia da PMMT para trabalhar em uma empresa privada ou pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Polícia Militar é uma organização que recebe em suas fileiras pessoas oriundas dos diversos grupos e classes que compõem a sociedade, mas todos pertencem à mesma geração Y e em breve receberemos a nova geração, com isto a nossa cultura terá que passar por mudanças, mas sem perder a característica da instituição entendendo que teremos que sair da cultura atual que é rígida e migrar para uma cultura adaptativa, se esta mudança não partir do grupo estratégico da instituição estas mudanças viram de fora para dentro, será mais traumática ainda.

Temos que ter esta preocupação, pois, esta geração os valores da vida passaram a ser efêmeros. As verdades absolutas foram extintas, a juventude atual é o resultado das mudanças imediatas, da evolução tecnológica e multicultural. Os jovens não sabem conversar olhando nos olhos, não tem compromisso. A felicidade permanece alicerçada na figura de festas, êxtase, sexo, violência e tantas outras bestialidades que envolvem o prazer. Não são eles os culpados de não se cultivar a responsabilidade civil, social ou pessoal, estes são os filhos da geração X, logo os responsáveis por esta geração é a geração anterior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 5ª reimpressão; 1994; 2 ed.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MENDES, Jerônimo. **Conflito de Gerações**. Disponível em: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Conflito_de_geracoes.htm > Acesso em 11 de novembro de 2010.

KULLOCK, Eline. **O que é Geração Y?** Disponível em < <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/afinal-o-que-e-geracao-y/> > Acesso em 10 de novembro 2010.