

**O GRUPO COMO INSTRUMENTO DE MUDANÇAS:** programa de combate ao alcoolismo no 3º Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais.

### **HELI JOSÉ GONÇALVES**

*Tenente-Coronel da PMMG, Pós-Graduado em Psicopedagogia (UCB); Pós-Graduado em Metodologia do Ensino Religioso (FIP); Pós-Graduado em Política e Estratégias Nacionais (Unit) e Pós-Graduado em Pedagogia Empresarial (PUC Minas/BH).*

**Resumo:** *Descreve-se um programa de prevenção e tratamento de alcoolismo desenvolvido no 3º Batalhão da Polícia Militar em Diamantina, enfatizando a estratégia de utilização do grupo como elemento promotor de mudanças. Destaca-se a importância de não desconsiderar a cultura organizacional, bem como o papel significativo do comandante, como fator gerador de confiança entre o grupo e a instituição. Aproveitaram-se as lideranças informais afloradas, fortalecendo-se a ética grupal, congruente com os interesses institucionais. Este relatório objetiva apresentar o programa como exemplar e modelo de sucesso a ser adotado por outras Unidades e organizações, haja vista o resultado altamente positivo e alvissareiro, diante de um problema desafiante e prejudicial às atividades da Polícia Militar.*

**Palavras-chave:** *Alcoolismo, cultura organizacional, ética de grupo, organização informal, dinâmica de grupo, confiança, ambiente favorável.*

## **1 INTRODUÇÃO**

O estudo da dinâmica das organizações possibilita analisar vários aspectos, alguns deles ligados à estrutura organizacional e às suas características logísticas. Entretanto, a predominância da preocupação com os aspectos relacionados ao homem, a aprendizagem, a motivação, o moral, dentre outros, levam-nos à constatação de serem realmente as pessoas o principal e mais importante elemento de uma organização, independente da sua natureza.

Essa constatação lembra e faz compreender o sentido da afirmação do então presidente da IBM, Sir Tom Watson, quando disse: “*Tomem minhas*

**O grupo como instrumento de mudanças: programa de combate ao alcoolismo no 3º Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais**

*fábricas e tudo mais que tenho, mas deixem comigo os meus funcionários e poderei construir tudo novamente.”*

O programa ora relatado fundamenta-se na crença da importância do homem para a Instituição e na necessidade de valorizá-lo e apoiá-lo. Se anteriormente a postura da Polícia Militar era de rigor, de punição e demissão daquele que se envolvia com o álcool, a rotina tornou-se outra. O interesse atual é a recuperação do viciado, ao invés da sua demissão.

Nesse sentido, será apresentado um programa que ainda é desenvolvido na Polícia Militar, descrevendo-se todo o processo que envolveu sua concepção, a motivação do empreendimento, as orientações teóricas observadas, as estratégias adotadas e por fim os resultados que se viabilizaram nos primeiros anos após sua implementação. Além disso, demonstra a utilização correta de outros aspectos da dinâmica organizacional como forma, não só de recuperar o policial, mas também de reintegrá-lo ao grupo profissionalmente ativo e produtivo da Instituição.

Outrossim, torna-se fundamental ressaltar que a identificação do Batalhão onde foi realizado o programa foi considerado importante para destacar a iniciativa, o interesse, o engajamento e a determinação corajosa de enfrentar um problema que existe em todos lugares, porém, o tabu e o medo de ser estereotipado desmotiva esse tipo de trabalho.

## **2 O ALCOOLISMO NAS ORGANIZAÇÕES**

Dentre todos os problemas que acompanham o homem, tanto no seu ambiente privado, quanto no trabalho, destacamos o uso do álcool como fator que pode afetar as relações trabalhistas e tem constituído um dos grandes desafios das organizações tanto as públicas quanto as privadas.

O absentismo, atrasos, oscilações bruscas de comportamento, queda na produtividade individual, dificuldades no relacionamento interpessoal são alguns sintomas que causam verdadeira “dor de cabeça” nos departamentos de recursos humanos das organizações e podem ser causados pelo alcoolismo.

Apesar de ter sido considerado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como doença, o alcoolismo deixa indagações, quando se defronta com

**Heli José Gonçalves**

a questão da estabilidade de trabalhadores acometidos desse mal. Seguramente, muitos são os processos que tramitam na justiça trabalhista versando sobre esse problema.

A incidência de alcoolismo nas empresas acaba levando-as a amargar grandes prejuízos, pois é fato inconteste que um funcionário alcoolista adoece com mais frequência, ausenta-se do trabalho e está sujeito a uma incidência maior de acidentes. Uma grande conhecida das empresas é a “síndrome de segunda-feira”, que se tornou popular em razão do número de faltas ser superior ao normal devido às bebedeiras dos finais de semana.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), ao relacionar os motivos para a justa dispensa do empregado, inclui a embriaguez habitual ou em serviço entre os motivos explicitados no artigo 482, colhendo-se na jurisprudência especializada orientação no sentido de que, por exemplo: “há justa causa para a dispensa quando o motorista da empresa, em visível estado de embriaguez, provoca acidente, com o veículo que dirige, de propriedade da reclamada.”<sup>1</sup>

O crescente aumento de profissionais alcoolistas em todos os ambientes organizacionais, indicado por estudos e pesquisas diversas, confrontado com a postura tradicional de demissão desses trabalhadores, começou a ser contestada em face do elevado custo dessa operação. Atualmente as empresas acreditam que lucrariam mais se recuperassem o trabalhador.

Para Batista (2003), na Polícia Militar de Minas Gerais a situação não é diferente, pois inúmeros fatores, de proporção e conseqüências quase desconhecidas, colocam a Instituição como possuidora de um campo fértil à disseminação desse mal, tanto pela condição estressante da profissão, quanto pelos riscos iminentes a que se vê exposto o policial no seu dia-a-dia. Além disso, o sentimento de angústia e as fortes emoções que as ocorrências policiais chocantes lhe proporcionam em cada momento, também contribuem para configurar o ambiente como favorável à incidência do alcoolismo, como meio de fuga.

---

<sup>1</sup> Julgados do TRT 10º Reg., RO 2987/84, Rel. Satyro e Souza, Ac. 1ª T. 2639/85.

### **O grupo como instrumento de mudanças: programa de combate ao alcoolismo no 3º Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais**

O Código de Ética e Disciplina Militar considera a situação de embriaguez transgressão grave: “*apresentar-se com sinais de embriaguez alcóolica ou sob efeito de outra substância entorpecente, estando de serviço, fardado, ou em situação que cause escândalo ou que ponha em perigo a segurança própria ou alheia.*” Art 13 – inciso VI do CEDM.

Assim, esse problema tem sido percebido com a mesma preocupação em razão do elevado custo de reposição do policial demitido. Destaque-se que, diferentemente da maioria das empresas, a Instituição é que forma o seu profissional, cujo curso básico tem a duração mínima de um ano, em regime de tempo integral, o que torna o empreendimento ainda mais oneroso.

Além disso, o alcoolismo fere todos os valores institucionais da ética policial-militar, transformando e denegrindo totalmente o profissional, que, na verdade, pelas características da sua atividade, deve encarnar uma postura que projete autoridade, respeito e equilíbrio. Portanto, o alcoolismo é totalmente incompatível com a condição de um policial.

Na Polícia Militar, embora essa questão seja tão preocupante quanto noutros organizações, de forma geral, o desenvolvimento desse programa ocorreu em Diamantina porquanto uma pesquisa que o precedeu apresentou resultados que indicaram o 3º Batalhão com uma situação de incidência de alcoolismo entre os militares, ainda mais acentuada.

### **3 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A ORGANIZAÇÃO INFORMAL**

A cultura de uma organização tem efeito profundo e definitivo, tanto na maneira de produzir os seus serviços, quanto na qualidade do relacionamento entre os seus integrantes. Ela contribui também para orientar as tomadas de decisões; influencia nos planejamentos que são levados a efeito; no posicionamento diante dos desafios externos, enfim, representa a vida da organização.

A organização informal é construída espontânea e naturalmente, através da relação do grupo, influenciada principalmente pelo desejo de se protegerem, objetivando a defesa dos direitos individuais. É uma organização completa, no

**Heli José Gonçalves**

sentido da sua estrutura, por ter liderança, regras, objetivos e colaboradores que atuam voluntariamente.

Kotter e Heskett (1994) definem cultura como a totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humano, característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente.

Medeiros Filho (1992) afirma que qualquer organização de negócio ou instituição de serviço público, incluindo os órgãos militares, independentemente de seu tamanho ou complexidade, estão sujeitas ao fenômeno da cultura organizacional.

Beyer e Trice, citados por Fleury (1990) definem cultura como sendo uma rede de concepções, normas e valores, tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional. Para criar e manter a cultura, as concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível.

Silva Neto (1995), ao pesquisar a cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais, indicou que seus traços são muito característicos e rígidos, citando AFFONSO (1987, p.21-22) que descreveu:

(...) oriundas do mesmo tronco comum, as forças armadas e as forças policiais, mesmo após a especialização das suas atividades conservam naturalmente, como patrimônio, diversas características essenciais: o culto a valores como a honra, a coragem e o pundonor profissional; a integral dedicação ao serviço da Pátria; um sistema de educação profissional *sui generis*, onde o militar se reveza, durante todo o serviço ativo, ora como instruendo, ora como instrutor, num processo de educação; um ordenamento jurídico especial, mais severo que o destinado aos agentes públicos desarmados, que regulam a sua conduta funcional, mas chega, além disso, às relações fora da caserna, entre si ou com a sociedade em geral.

Sobre a organização informal, CHIAVENATO (1993, p.275) expressou que:

Existem padrões de relações encontradas na empresa mas que não aparecem no organograma. Encontramos amizades e antagonismos, indivíduos que se identificam com outros, grupos que se afastam de outros e uma grande variedade de relações no trabalho ou fora dele e que constituem a chamada

### **O grupo como instrumento de mudanças: programa de combate ao alcoolismo no 3º Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais**

organização informal. Essa organização informal desenvolve-se a partir da interação imposta e determinada pela organização formal. Os padrões informais de relações são extremamente diversos quanto à forma, conteúdo e duração e nos mostram que nem sempre a organização social de uma empresa corresponde exatamente ao seu organograma.

Nos traços que caracterizam a organização informal é a coesão que predomina entre o grupo. Existe uma liderança natural, que nem sempre coincide com os níveis da organização formal. A colaboração é espontânea e a possibilidade de oposição à organização formal depende da maneira e estilo de gestão da organização, do nível de satisfação dos trabalhadores, dentre outros aspectos, que podem ser facilmente percebidos.

A Polícia Militar como instituição militar é marcada pela sua estrutura hierárquica muito peculiar, controlada internamente por um sistema bem organizado de supervisão e utiliza de forma concreta e efetiva os prêmios e castigos na administração de pessoal. Certamente, inobstantes os aspectos positivos desse perfil organizacional, representa também um reflexo muito forte na produção do sentimento de medo nos policiais em relação ao comando. Logo, essas circunstâncias podem levar o militar a esconder e omitir os problemas de natureza pessoal, notadamente em relação ao alcoolismo. Nesse sentido, constitui fato a postura de o policial alcoolista esquivar e mascarar sua situação de vício, o que inviabiliza o tratamento.

Esse ambiente organizacional reconhecido pela sua cultura muito arraigada e marcante, possibilita a existência de uma organização informal também muito bem sedimentada, cujos traços, como acontece em outras organizações, apresenta razoável incongruência com a organização formal. Há uma clara sensação de garantia e segurança dos policiais no âmbito da organização informal. Os alcoolistas são protegidos, em razão da certeza que prevalece quanto a punição, caso seja constatado o cometimento de infração administrativa.

Nesse sentido, o programa, na sua essência, explorou esse ambiente e construiu estratégias a partir dele. Ao agrupar os alcoolistas e promover sua aproximação com o comando, através de várias atividades planejadas, estimulou-se a criação de uma organização informal entre os militares envolvidos. Com o tempo, foi possível fazer com que essa organização se tornasse convergente com a estrutura formal da instituição, em razão da coincidência dos interesses e

Heli José Gonçalves

dos objetivos. Ou seja, tanto o comandante quanto os policiais desejavam a prevenção e o tratamento ao uso excessivo de álcool.

#### 4 DINÂMICA DE GRUPO

A necessidade de conduzir um processo de mudanças no comportamento dos policiais, envolvendo uma questão altamente complexa e difícil, como a de sensibilizar alcoolistas a abandonar o uso do álcool, exigiu uma avaliação completa do ambiente organizacional, incluindo a cultura, os grupos informais, a ética de grupo, bem como a compreensão da dinâmica dos grupos existentes.

Nesse aspecto, não poderíamos desconsiderar a sabedoria de Dorwin Cartwright, apud CHIAVENATO (1993, p.280) que anotou:

O comportamento, as atitudes, as crenças e os valores do indivíduo baseiam-se firmemente nos grupos aos quais pertence. O grau de agressividade ou de cooperação de uma pessoa, seu grau de autoconfiança, sua energia e produtividade no trabalho, suas aspirações, sua opinião sobre o que é verdadeiro e bom, seus amores ou ódios e suas crenças e preconceitos, todas essas características são determinadas em alto grau pelo grupo a que pertence o indivíduo. Essas características são próprias de grupos e de relações entre pessoas.

Assim, o primeiro e talvez o passo mais acertado na concepção do programa tenha sido o agrupamento dos policiais, a fim de utilizar essa integração como instrumento de mudança. Nessa perspectiva, o grupo tornou-se uma referência e ao mesmo tempo uma fonte de influência para seus membros, fazendo com que o esforço para mudar o comportamento contagiasse todos os seus integrantes.

Essa metodologia possibilitou aos policiais a criação de um ambiente comum, sem discriminação, rejeição, humilhação. Justamente porque todos estavam na mesma situação e precisavam se fortalecer, o que realmente aconteceu.

Aos poucos, pela diversidade das características individuais, verificou-se um grande desenvolvimento, fazendo com que os que sobressaíssem, pudessem exercer influência sobre os demais. Nesse caso, surgiu também a liderança, natural e espontânea, construída conforme a mesma configuração da organização informal vista anteriormente, o que se tornou um aspecto muito positivo para os objetivos do trabalho, por coincidir com o interesse da instituição.

### **O grupo como instrumento de mudanças: programa de combate ao alcoolismo no 3º Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais**

A experiência demonstrou que para os integrantes do grupo o apoio e os estímulos oferecidos pela instituição são mais importantes que as condições de ordem material. Verificou-se que a maneira através da qual alguém presta seus serviços ao grupo depende, em grande parte, dos sentimentos que esse alguém experimenta com relação ao trabalho, aos colegas e aos dirigentes. Ou seja, depende do significado que tudo isso representa para o policial inscrito no programa. Todos manifestam o forte desejo de resgatar a capacidade de ser útil à instituição e à comunidade.

Atento às orientações técnicas, principalmente da teoria das relações humanas, a coordenação do programa se preocupou com outros aspectos importantes. Dentre eles destacamos a intenção primordial de construir e manter um ambiente propício para a coesão do grupo. Esse aspecto foi sentido fortemente a partir da concepção do nome do programa - AGARRE – Agrupamento de Apoio para Recuperação Recíproca. Houve o cuidado de não utilizar a palavra alcoolismo ou alcoolista, pelo seu cunho pejorativo.

O nome que foi discutido e definido por todos simboliza muito bem o grupo, tendo servido para fomentar seu dinamismo necessário ao trabalho. Foi fundamental também a idéia de que a instituição oferece a partir dessa concepção o APOIO necessário para quebrar o paradigma de caráter eminentemente punitivo de outrora.

Procurou-se também fortalecer a idéia de confiança que deve existir entre o grupo e a chefia, o que ensejou também maior responsabilidade a todos os seus integrantes. A presença constante do Comandante do Batalhão junto ao grupo viabilizou o alinhamento entre a ética do grupo e a institucional. Esse feito possibilitou também o resgate da confiança no comando, elemento fundamental para o sucesso do trabalho.

A RECUPERAÇÃO esperada, que seria o objetivo principal do programa, foi sempre definida como algo a ser construído através da participação de todos. A RECIPROCIDADE dos esforços fortalece ainda mais a idéia de responsabilidade do grupo.

Finalmente o nome AGARRE, enquanto verbo, enseja a idéia de ação, de agarrar a oportunidade. Uma sugestão contínua para mudar de postura a fim de garantir o emprego e o trabalho, que era ameaçado legalmente, haja vista que



Heli José Gonçalves

as prescrições legais, decorrente das regras trabalhistas não impediam a demissão do policial.

## 5 ESTRATÉGIAS DE INTERVENÇÃO

O programa de combate ao alcoolismo desenvolvido pela Polícia Militar na cidade de Diamantina foi iniciado no ano de 2001 e envolveu várias ações. Dentre elas, não poderíamos deixar de destacar, a construção de um ambiente desfavorável ao consumo de álcool no interior dos quartéis, já que era hábito arraigado na Unidade a realização de festinhas e comemorações diversas, todas elas com cerveja e cachaça. Uma das festas mais tradicionais da Unidade – o Forró do Batalhão – foi substituída em 2001 pelo “1º Forró sem álcool”, que funcionou muito bem, apesar do público ter passado de 15 mil para apenas mil pessoas.

O programa atingiu cerca de vinte e três policiais do serviço ativo, com idade média de 38 anos, e tempo médio de serviço de 17 anos, sendo todos do sexo masculino e situados na base hierárquica da instituição, sendo soldados, cabos e sargentos.

A metodologia de trabalho desenvolve-se através de reuniões mensais com duração de três horas. Elas são coordenadas por uma psicóloga, oficiala no posto de Tenente, do quadro de saúde da instituição, auxiliada por uma sargento, sem formação específica na área, porém, muito dedicada, interessada e extremamente afetiva, habilidades fundamentais para este trabalho.

Durante as reuniões, são desenvolvidos temas diversos, ligados ao comportamento humano, à psicanálise, à psicologia, à medicina, à espiritualidade, dentre outros. Periodicamente realizam-se atividades externas, como: passeios, caminhadas ecológicas, festividades, atividades lúdicas, destacando o fato de que sempre há espaço reservado para a participação dos integrantes do grupo, com depoimentos e exposições vivenciais do cotidiano de cada um. A oportunidade de manifestarem-se constitui um dos pontos mais interessantes e enriquecedores, porquanto demonstram que não há nenhum “patinho feio” no grupo. Todos são normais e acometidos de um problema de natureza humana.

Ressaltamos que a participação é voluntária e sem ônus para o participante, que é liberado do serviço nos dias de reunião, sendo, também,

### **O grupo como instrumento de mudanças: programa de combate ao alcoolismo no 3º Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais**

providenciado pela instituição o transporte, haja vista, o fato de envolver policiais domiciliados em locais diversos e alguns muito distantes de Diamantina, onde ocorre o trabalho.

A pesquisa mais recente elaborada no âmbito da Unidade da Polícia Militar em Diamantina—3º Batalhão da Polícia Militar, verificou o sucesso do programa, quando indicou uma redução significativa da incidência de desvio de conduta por uso de álcool. A pesquisa demonstrou que em 2001 as transgressões disciplinares relacionadas com uso de álcool foram 19 casos; em 2002 esse número baixou para seis e que em 2003, até o mês de agosto, nenhuma ocorrência fora registrada. E que nenhum dos policiais inscritos no programa estava fazendo uso de álcool no final do ano, exceto um deles, sobre o qual não se conseguiu o sucesso desejado, mas que o acompanhamento possibilitava adoção de outras estratégias de caráter individualizado.

## **6 CONCLUSÃO**

O relato deste trabalho torna-se importante para mostrar um esforço criativo e de muito sucesso, acerca de um desafio complexo, que é recuperar policiais alcoolistas. Ao longo da exposição, foi possível indicar que o programa foi construído com base em uma fundamentação teórica, que também fora apresentada de maneira clara e objetiva, tendo dado ênfase na administração de recursos humanos, especialmente quanto à importância da motivação.

Dentre os aspectos relevantes anotados, deve-se destacar o valor da cultura organizacional, que exerce profunda influência nas organizações, principalmente na Polícia Militar, e caso não seja considerada poderá causar frustração em iniciativas como a que fora descrita nessa oportunidade. Da mesma forma, acerca da organização informal que pode favorecer ou obstruir o atingimento dos objetivos da organização formal. No presente estudo, a metodologia de trabalho soube explorar de maneira inteligente e estratégica essa configuração de dinâmica de grupo, utilizando esse importante elemento em favor do atingimento dos seus objetivos.

Finalmente, deve-se ressaltar o papel da direção geral da Polícia Militar, que estabeleceu durante o desenvolvimento do programa uma aproximação importante do chefe com a base alvo do trabalho, promovendo a elevação do

Heli José Gonçalves

nível de confiança dos policiais. Esse fator, seguramente, foi um dos mais interessantes, porque justamente a desconfiança e o medo de serem punidos faziam com que os policiais se distanciassem, se omitissem e se escondessem. Assim, o medo foi substituído pela confiança, que se tornou um elemento de muito valor e determinante no sucesso do programa.

***Abstract:** The group as way of change: A program to face alcoholism in the Polícia Militar. The article describes a program of prevention and treatment against alcoholism developed in the Polícia Militar in Diamantina city. It emphasized as main strategy the dynamic of group to aim the changes. It observed and respected the organizational culture as well as the involvement of the commander himself. Through his stake was possible to improve the level of trust between the group and the organization. This is a successful case that may be used as an example to others efforts inside and outside Polícia Militar.*

***Key words:** Alcoholism, company culture, informal organization, dynamic of group, trust, ethic of group.*

**O grupo como instrumento de mudanças: programa de combate ao alcoolismo no 3º Batalhão da Polícia Militar de Minas Gerais**

## **REFERÊNCIAS**

BATISTA, W. R. *Análise da incidência de alcoolismo entre policiais militares do 3º BPM*. Monografia, Polícia Militar de Minas Gerais, Academia da Polícia Militar, Belo Horizonte, 2003.

CAMPOS, W. E. *Chefia sua técnica, seus problemas*. 11.ed. Rio de Janeiro:FGV, 1981.

CHIAVENATO, I. *Teoria geral da administração*. 4.ed. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1993.

FLEURY, M. T. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: Fleury, Maria Teresa Leme, FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1990, 170p.

KOTTER, J. Para; HESKETT, J. L. *A cultura corporativa e o desempenho empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1994, 181p.

MEDEIROS FILHO, B. C. *Revolução na cultura organizacional*. São Paulo: STS, 1992, 142p.

SILVA NETO, S. A. da. Cultura organizacional da Polícia Militar de Minas Gerais: uma visão diagnóstica. *Revista "O Alferes"*. Belo Horizonte, v.13, n.45, p.13-69, abr./jun.1997.

SOUZA, A. C. A. de. Documento global e analítico referente ao programa de prevenção em saúde mental do 3º BPM. *Revista de Psicologia: Saúde mental e segurança pública*. Belo Horizonte, n.2, p.79-83, jan./dez.2002.