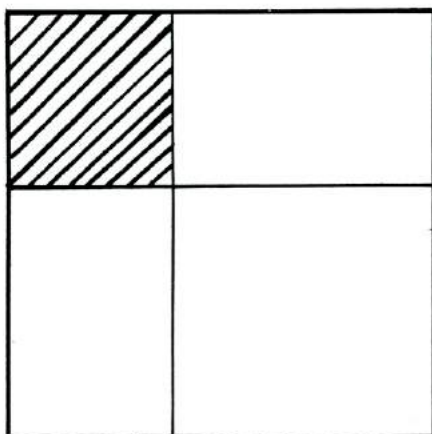


A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS ANO 2000
UMA VISÃO GERENCIAL



EURO MAGALHÃES, TEN CEL PM

BELO HORIZONTE - MG

1986

A POLÍCIA MILITAR DO ANO 2.000: UMA VISÃO GERENCIAL

EURO MAGALHÃES, TEN CEL PM

Monografia apresentada para obtenção de aprovação plena no
Curso Superior de Polícia-1986.

BELO HORIZONTE-MG

Monografia apresentada aos examinadores

Lúcio Flávio Renault de Moraes, PhD

Luciano Amorin Borges, MS

Amauri Meireles, Ten Cel PM

no dia 20 de novembro de 1986

AGRADECIMENTOS

Raras vezes me senti tão incompleto quanto ao elaborar esta monografia. Precisei muito de ajuda e sempre a recebi. Agradeço a todos que me auxiliaram, discutindo, reprovando, ouvindo, orientando ou aprovando. Sou especialmente devedor de

meu orientador, Lúcio Flávio Renault de Moraes

meu amigo, Luciano Amorin Borges

meu colega de profissão, Amauri Meireles

e de minha esposa, Zita Maria, que pacientemente esteve comigo, o tempo todo.

RESUMO

A presente monografia descreve e analisa o perfil do oficial da Polícia Militar de Minas Gerais em termos de estilo de comando. Parte de dois aspectos básicos que são: a capacidade em receber feed back e a capacidade em dar abertura no interrelacionamento com os subordinados. O objetivo estabelecido foi o mapeamento dos estilos de liderança com vistas a identificar as tendências do grupo de oficiais que estará nos postos mais elevados da Corporação, no ano 2.000.

O trabalho foi desenvolvido em três etapas distintas. Inicialmente fizemos uma revisão bibliográfica onde analisamos as características da organização estudada, fizemos um retrospecto das teorias relativas a estilos de liderança e fixamos o nosso marco teórico.

Em seguida foi realizada uma pesquisa junto aos oficiais da PMMG, com amostra estratificada dos diversos níveis hierárquicos. Tal pesquisa teve o caráter exploratório e o instrumento que usamos foi o questionário.

Realizamos ainda uma série de análises estatísticas as quais, fundadas no esquema teórico considerado, nos permitiram concluir que:

- não há um estilo de comando padrão na PMMG,
- as variáveis, idade, tempo de serviço, posto, experiência de comando e formação universitária influem no estilo de comando,
- o oficial PMMG apresenta maior capacidade de usar feed back e abertura do que o executivo público mineiro e norte-americano.

Buscando delinear o estilo de comando do oficial que estará nos altos postos da hierarquia no ano 2.000, concluímos que ele tende a ser refratário em usar feed back e abertura.

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

O fato da humanidade ter ingressado em um acelerado processo de mudanças é notório. Conhecimentos e costumes que levavam decênios, e às vezes séculos, para serem modificados, hoje em dia estão sendo superados a cada momento. "Mas o que distingue especialmente nossa era de outras anteriores é o fato de que, atualmente, essas mudanças ocorrem numa velocidade crescente e nos afetam de forma universal e profunda" observou Moura.¹ Tal constatação é confirmada por vários autores, dentre os quais Pereira que disse: "esta dolorosa era de transição tem duas características básicas. A primeira é a velocidade das mudanças."²

Entretanto, a criação do intelecto humano, que possibilitou tantos avanços, tem se mostrado relativamente imune ao "vírus" da mudança. A organização, tomada em seu sentido lato, tem se tornado em agente de frenagem dos avanços quando deveria ser impulsionadora. Criticando a tendência à inércia organizacional, Toffler afirmou que "os executivos parecem mais competentes (...) se se limitam a fazer mais da mesma coisa." E completou ele, logo em seguida, que "essa estratégia definida tornou-se um caminho para o desastre empresarial."³ Portanto, preparar-se para conviver com as mudanças não é mais uma opção. Trata-se de imperativo para a sobrevivência.

A crescente velocidade das mudanças traz consigo a certe-

za da extrema proximidade em que estamos do futuro. Grande parte da população que presenciará o início do segundo milênio já está viva. Em algumas organizações já se preparam os líderes do ano 2.000. Os engenheiros, professores, médicos e administradores que estarão iniciando a maturidade profissional no século XXI, acham-se frequentando as universidades. Tudo isto nos leva a concluir por um traço paradoxal desta era em que vivemos: o futuro é hoje e o que decidirmos hoje frutificará brevemente.

Como consequência imediata do que foi observado aflora a questão da liderança pois, na contingência das mudanças, serão os líderes que direcionarão suas organizações. Da competência de les é que dependerá a sobrevivência delas. Pereira ressalta a enorme importância dos líderes e afirma que "são os líderes, os administradores e os dirigentes diretamente responsáveis pelo ruído dado às crises e mudanças." ⁴

Surgirá então um tipo de líder diferente e suas características mais notáveis serão a flexibilidade e a criatividade. Ele não poderá se limitar a copiar modelos bem sucedidos. Sua capacidade de leitura ambiental é de fundamental importância, pois dela dependerão as estratégias a serem adotadas. Moura também chama a atenção para o tipo de líder do futuro quando diz: "O futuro não acontece simplesmente. Ele é criado por nós, baseado em nossas percepções sobre o presente (...). Assim, se desenvolvermos uma percepção mais apurada sobre o presente, poderemos estar melhor equipados para fazer o que quer que devamos fazer para construir um futuro mais saudável." ⁵ Enfim, o líder deverá ser capaz de uma constante leitura ambiental que o capacite a antecipar-se às exigências, preparando a organização para desafios que ainda surgirão. Se a organização deve ser mais proativa do que reativa, o responsável por isto é ele.

1.1. Justificativa

Nas linhas anteriores pretendemos ter deixado claro que o clima de mudanças que envolve as organizações está a exigir delas uma considerável flexibilidade. Mas muito mais do que a flexibilidade organizacional, a questão é relativa à existência de líderes com estilo à altura das situações futuras. Sabemos que

os estilos podem ser aperfeiçoados mediante a adoção de programas de treinamento. No lugar de procurar líderes natos, devemos buscar prepará-los para o futuro porque só assim nas palavras de Souza, poderemos "sobreviver sadia e produtivamente nestas circunstâncias tão instáveis." ⁶

A organização que colocamos como objeto de nossa pesquisa e estudos, a Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG) não foge à regra geral. Tivemos interesse em pesquisá-la por razões que passamos a descrever.

Inicialmente porque somos integrantes da mesma há duas décadas e meia. Nossa integração à organização é de tal forma que a julgamos merecedora de nossos esforços para o seu aperfeiçoamento.

A outra razão é menos afetiva e mais racional. Por força do posto-hierárquico, convivemos com os oficiais que exercerão a liderança na organização e observamos, às vezes, traços de inadequação de estilo de comando. Ocorre então de refletirmos quanto ao preparo dos mesmos para dirigir a organização PMMG em uma época cuja tônica será a mudança e a flexibilidade. Concluimos que algo deve ser feito e o primeiro passo é o mapeamento dos estilos de liderança predominantes.

A terceira e última razão prende-se a uma característica especial que singulariza a PMMG no âmbito da administração pública de Minas Gerais. A sua direção é sempre formada por oficiais de carreira, profissionais que palmilharam, passo a passo, os diversos degraus de uma longa escada ascensional, até atingir os postos mais elevados. Há, portanto, uma previsibilidade quanto às pessoas que dirigirão a PM e nisto ela difere da empresa comum, privada ou pública. Fica claro que não podemos chegar a apontar os nomes, mas basta identificar dentre os oficiais da ativa, aqueles que têm probabilidade de estar nos últimos postos da qual a quatorze anos e, dentre eles, estará a direção geral da corporação no ano 2.000. Há uma margem de erro a considerar, mas este erro será sempre por excesso, porque, inevitavelmente acertaremos nos oficiais da futura alta direção, os quais se situarão dentro de um grupo mais amplo. Além do mais, não podemos per

der de vista que toda a atividade realizada pelo oficial tem uma finalidade em si mesma, operacional ou administrativa, bem como uma finalidade extrínseca ao fato e que consiste no preparo do dirigente. Todo oficial é um dirigente em potencial e a cultura organizacional coloca muita ênfase neste preceito.

Nesta conjunção de pontos é que se situa a pesquisa. Veja-se que há um quadro de mudanças no ambiente em que a PMMG vive e também que é possível identificar quais serão os futuros dirigentes. Julgamos ser útil o conhecimento do estilo de liderança de tais futuros dirigentes, para que sejam adotadas medidas corretivas, se for o caso.

1.2. Objetivos

O objetivo básico da pesquisa foi mapear os estilos de liderança predominantes na PMMG, levando-se em consideração a capacidade dos oficiais em obter feed back e em se auto-expor.

Pretendemos, ainda, verificar a influência de algumas variáveis demográficas no feed back e na abertura dos oficiais da PMMG e também comparar o estilo dos oficiais da PMMG com outros estilos já delineados, tais como o executivo público mineiro e o executivo público norte americano.

Por extensão, procuramos contribuir para identificar as tendências de estilo de liderança dos oficiais da PMMG, para o ano 2.000.

Notas Bibliográficas

1. MOURA, Paulo C. Administração nos anos oitenta. Traduzido pelo autor, do original "Management in the eighties". (Paper prepared for the world personel conference, BAT Group, April, 1980): Mimeo.
2. PEREIRA, Maria José L. B. A dimensão humana no futuro da organização. Análise e conjuntura. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, jul/ago 1980.p.376

3. TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. R.J., Record, 1986.p.11
4. PEREIRA, Maria José L.B. Op.cit.,.381
5. MOURA, Paulo C. Op.cit.
6. SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. O treinamento do administrador.
Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro 19(2):
91-97.

CAPÍTULO II

METODOLOGIA

2.1. Natureza da pesquisa

A pesquisa que encetamos teve o caráter essencialmente descritivo e exploratório. A intenção foi de levantar elementos de um problema, definindo-o melhor, procurando por todos os meios torná-lo mais claro, possibilitando assim conhecer a sua dimensão. Ao fazer nossa opção, seguimos a orientação de Fox ¹ que recomendou definir o método em função da intenção de pesquisa e da posição, na linha de tempo, onde se situará a resposta.

Não temos dúvida de que não há terminalidade na pesquisa ou seja, ela deverá ser marco de referência para outras, que esperamos sejam procedidas futuramente. Salomom já dissera a respeito da pesquisa exploratória que o objetivo é "definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis." ² Foi exatamente isto o que procuramos fazer.

2.2. Conceitos básicos

O fato da organização que pesquisamos ser estruturada militarmente, nos levou a usar certas expressões que precisam ser clareadas. Isto porque o costume já consagrou significados próprios para palavras e expressões no meio da organização policial militar, os quais podem não ser muito claros quando lidos por pessoas estranhas à corporação. As expressões são:

- Estilo de comando e estilo gerencial

São empregados como sinônimos. O estilo de comando diz respeito ao meio policial militar, enquanto que o estilo gerencial diz respeito ao meio civil. Ambos significam, no presente trabalho, a maneira usada para a coordenação dos comportamentos dos subordinados, visando ao atingimento de metas organizacionais, tendo como ponto fulcral o relacionamento interpessoal.

- Comandante

Tem o mesmo significado de gerente, administrador, executivo, chefe ou líder. Apesar de existir a possibilidade de praças exercerem comandos, e por isto serem comandantes, sempre que dissermos comandante, estaremos nos referindo a oficiais.

- Feed back

Forma pela qual o oficial (líder, chefe, comandante) solicita e recebe informações visando verificar de que forma o próprio comportamento afeta o dos outros. Considerando alguns traços característicos próprios da organização, estas informações podem ser colhidas mediante observação de gestos, atitudes e comportamentos diversos da expressão verbal.

- Abertura ou auto-exposição

É a forma pela qual o oficial permite a outras pessoas o conhecimento de informações sobre sua própria pessoa. Implica em considerar o grau de autenticidade do oficial ou seja, na medida em que a abertura for mais ampla, o que estiver sendo percebido pelo outro é mais próximo do verdadeiro e do autêntico.

- Formação universitária

Consideramos como tal os cursos superiores, de nível de 3º grau, concluídos em Universidades ou Faculdades isoladas. Não foram considerados os cursos interrompidos ou em andamento.

O Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar, ainda que seja de 3º grau, conforme reconhecimento dos órgãos próprios, não foi considerado, para efeito desta pesquisa, como formação universitária.

2.3. Amostragem

Trabalhamos com uma amostra aleatória de 321 oficiais da PMMG. O universo pesquisado exigiu a estratificação da amostra, pois visávamos levantar informações para o ano 2.000. Ela foi composta de 162 (cento e sessenta e dois) tenentes, 129 (cento e vinte e nove) capitães, 26 (vinte e seis) maiores e 4 (quatro) tenentes-coronéis o que significa 28,94%. É, portanto, representativa do universo pesquisado. A probabilidade estatística de acerto é de 95%.

2.4. Etapas

Foram as seguintes, as etapas da pesquisa:

1ª - Escolha do instrumento. Optamos pelo questionário o qual atenderia melhor ao fim visado do que a entrevista.

2ª - Estudo piloto do questionário. Foi aplicado em vinte oficiais, ficando claro que seriam necessárias pequenas alterações para aumentar a clareza.

3ª - Correção do instrumento, conforme observado no estudo piloto.

4ª - Delimitação da amostra, para remessa do instrumento

5ª - Remessa dos questionários através de serviço de malote e pelo correio. Foram remetidos 450 questionários para oficiais de Minas Gerais e 400 para outros estados.

6ª - Coleta dos questionários respondidos através de malote e correio. Os índices de retorno foram de 71,33% para Minas Gerais e 59,75% para outros estados o que pode ser considerado alto, tendo em vista pesquisas realizadas no Brasil.

7ª - Tratamento dos dados em que foram utilizados os recursos da informática visando a tabulação e apuração de médias em feed back e abertura.

8ª - Análise dos resultados obtidos, conclusão e recomendações.

2.5. Instrumento

Escolhemos como instrumento de pesquisa o questionário.

Como modelo tomamos o "Personnel Relations Survey" de Jay Hall e Martha Willians, por duas razões. Inicialmente por oferecer maior fidedignidade e viabilidade em medir o estilo de comando em termos de relacionamento interpessoal e, em segundo lugar, por se prestar melhor a comparações, porquanto também serviu de modelo para pesquisas realizadas no Brasil e nos Estados Unidos.

O questionário que usamos foi adaptado à linguagem própria da organização PMMG pela necessidade de ser auto-explicativo. Ele é composto de duas etapas, contendo a primeira cinco questões de caráter demográfico enquanto que a segunda contém vinte questões de caráter específico da pesquisa.

As questões específicas apresentaram duas opções cada uma, devendo o respondente distribuir entre elas cinco pontos. Pela apuração dos escores de algumas alternativas, foi obtido o feed back e os escores das alternativas restantes forneceram a abertura. O máximo de escores em qualquer alternativa seria 47.

2.6. Delimitação do campo de pesquisa

Restringimos o campo apenas aos oficiais da ativa, que são 4,13% do efetivo total da corporação, e, dentre eles, concentramos nosso interesse nos oficiais que ainda não tinham ultrapassado a metade da carreira. Isto porque queríamos informações justamente sobre os oficiais que ainda, probabilisticamente, estarão no serviço ativo no ano 2.000. Outros oficiais foram pesquisados mas somente para efeito de comparação.

2.7. Problema de pesquisa

Foram os seguintes os problemas:

- Qual é o estilo de comando predominante entre os oficiais PMMG, em termos de feed back e abertura?

- Qual a influência das variáveis demográficas no estilo de comando?

- Qual a posição em que se situa o oficial PMMG em relação aos executivos públicos mineiros e norte-americanos, em termos de feed back e abertura?

2.8. Limitações

O estilo de comando que procuramos identificar não se relaciona com as categorias sociológicas de autoridade, poder e influência. Buscamos identificar o estilo em função do interrelacionamento pessoal. A abordagem sociológica, a nosso ver, constitui objeto para outras pesquisas.

Notas bibliográficas

1. FOX, David J. The research process in education. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1969.
2. SALOMON, Dêlcio Vieira. Como fazer uma monografia. BH, Interlivros, 1974.p.141

CAPÍTULO III

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. A Polícia Militar de Minas Gerais

3.1.1. A organização que estudamos apresenta diversas singularidades e dentre elas, uma longa história mesclada com a do Estado e da própria nação. A compreensão do seu passado é necessária para o entendimento da sua estrutura e do seu funcionamento em nossos dias. Não que ela seja uma organização amarrada ao tradicionalismo, mas sim porque ela se assenta firmemente no seu passado. Afinal de contas, trata-se de uma organização que já conta com 211 (duzentos e onze) anos de existência, se tomarmos por referencial o Regimento Regular de Cavalaria de Minas, criado em 1775, e sobretudo porque não obstante a sua longa vida, sua complexidade e seu tamanho, não se transformou no "dinossauro empresarial" de que nos dá conta Alvin Toffler no seu livro "A empresa flexível".¹

Vejamos um pouco deste passado.

a. As origens

Tão logo descoberto o Brasil pelos portugueses, transferiu-se para este lado do Atlântico o modelo de Administração que singularizava Portugal dentre os demais estados-nacionais europeus. Não se deve perder de vista que Portugal fora o primeiro estado europeu a ter todo o poder governativo centralizado

nas mãos do Rei, muito auxiliando nisto a sua população pequena e esparsa, bem como a reduzida dimensão territorial. A experiência das capitâneas hereditárias, que seria uma inovação em termos de descentralização, não deu certo. O passo seguinte, como todos sabemos, foi o retorno ao modelo administrativo centralizado em que um funcionário, nomeado pelo Rei, por tempo determinado, vinha para o Brasil onde exercia o cargo de Governador-Geral. Trazia como respaldo à sua autoridade, legitimando-a, uma série de normas, declarações, ordens, etc. Em alguns casos legislava-se inovando mas, na maioria deles, apenas se repetia e se colocava por escrito o que já era o costume. Em todos eles se fazia presente a vontade do Rei.

Havia uma excessiva preocupação com o formalismo. Segundo João Camilo de Oliveira Tórres "(...) o Brasil entrou a existir quando D. João III, o Povoador, nomeou Tomé de Souza Governador-Geral do Brasil. Este fidalgo chegou à Bahia trazendo uma espécie de constituição para o País, o famoso Regimento do Governo, um ministro da justiça (o Ouvidor-Mor), um ministro da fazenda (o Provedor-Mor), o poder espiritual, no clero, soldados, e fundou a cidade de Salvador, que logo passou a ter, inclusive, uma Câmara Municipal. Era o Estado do Brasil, que nascia com todos os órgãos que um Governo que se preze deve ter. Notava-se, apenas, uma ligeira ausência, uma sombra no conjunto; não havia povo." (2)

Pois foi este primeiro Governador-Geral que trouxe a Lei das Ordenanças, instituto jurídico criado ainda por D. João III (1521 a 1557), no qual eram atribuídas responsabilidades diversas a todos os cidadãos - os homens bons da colônia, excetuando-se apenas os funcionários régios e o clero. Os "ordenanças", tal como se chamavam, podiam ser convocados para as atividades de caça a escravos fugidos, perseguição de criminosos comuns e bandoleiros, defesa contra ataques de índios ou mesmo para defesa do território contra ataques de estrangeiros. Mas esta instituição foi substituída por outra, ainda em 1570, em virtude da sua dificuldade de mobilização e de ação. A nova instituição era o "Bando" de D. Sebastião, o qual trazia a única inovação de ser organizado militarmente. Passaram a existir comandantes e coman-

dados, ainda que não fossem permanentes, muito pelo contrário, sendo convocados apenas em última instância. Em todos os casos estas instituições visavam a fornecer ao Rei condições de defesa da sua colônia contra ataques externos, bem como a defesa de seus próprios cidadãos contra saques, desordens e arruaças praticadas pelos habitantes da terra.

Cerca de 1695 descobriu-se o ouro na região de Sabará-Buçú, hoje Minas Gerais. Após quase três séculos de boataria, expedições infrutíferas e sonhos naufragados, eis que surgiu a grande chance de enriquecimento rápido, bastando apenas alguma sorte e muito espírito de aventura. E foi isto o que ocorreu quase que em seguida. Levas e mais levas de aventureiros, de toda espécie, chegaram à região das minas, trazendo consigo as inevitáveis desordens e dificuldades incontáveis na cobrança dos tributos devidos ao erário régio. Só uma força permanente, organizada sob a égide da disciplina militar, garantiria o trabalho dos funcionários do Rei. A região passou então a ser percorrida por tropas formadas no Rio de Janeiro. Eram as Companhias do Terço Pago, as quais mantinham a ordem e sobretudo garantiam a arrecadação dos tributos. Estas Companhias eram diferentes das organizações que lhe antecederam pelo seu caráter permanente: Os seus integrantes eram profissionais militares.

Em 1709 a Capitania do Rio de Janeiro teve desmembrada de si a Capitania de Minas Gerais e de São Paulo. Em 1720, dada a opulência da região, eis que Minas Gerais é separada de São Paulo, passando a ter governo próprio. Esta separação coincide com uma alteração na organização da força de manutenção da ordem. A solução das Companhias do Terço Pago não fora satisfatória, pois além de dispendiosa, seus milicianos se envolveram em diversas fraudes e contrabandos, praticando enfim aquilo que deviam coibir. Por absoluta desconfiança para com os brasileiros, em 1719, a 18 de janeiro, foram criadas em Lisboa, duas Companhias de Dragões (*) destinadas exclusivamente ao serviço em

(*) Conforme a organização da cavalaria, em fins da idade média, eram chamados Dragões os integrantes da Cavalaria Ligeira, em oposição aos Hussardos, que integravam a Cavalaria Pesada.

Minas Gerais. Estas Companhias eram compostas integralmente de portugueses, os quais tão logo chegaram a Minas, foram envolvidos pela ambição da riqueza fácil trocando a escopeta e o talabarte pela bateia e pelo almocrafe. Assim, em 1775, as Companhias de Dragões foram consideradas legalmente extintas porque na prática já haviam deixado de existir há muito tempo.

Visando substituir os Dragões, o Governador das Minas Gerais, D. Antônio de Noronha, criou o Regimento Regular de Cavalaria de Minas, em 09 de junho de 1775. Esta tropa era composta integralmente por mineiros, gente da região, e era paga pelos cofres da capitania. Ao Regimento de Cavalaria de Minas, como ficou conhecido, competiam missões de natureza militar e de natureza policial. Assim, agia para impedir o contrabando e mantinha a ordem pública mas, por outras vezes, se dirigia ao litoral ou ao extremo sul para missões de defesa do território. À Sexta Companhia deste Regimento, desde sua criação, pertenceu o Alferes Joaquim José da Silva Xavier, cognominado Tiradentes.

O início do Século XIX foi de intensa movimentação política no Brasil. Em 1808 chegou à colônia a Família Real, varrida da Europa pelo "furacão napoleônico". 1822 é o ano da Independência e 1831 é o da abdicação do jovem e impetuoso Imperador. Viveu o Brasil uma séria crise política. No bojo da crise, em 10 de outubro de 1831, foram os Presidentes das Províncias autorizados a criarem Corpos de Guardas Municipais destinados a "manter a tranquilidade pública e auxiliar a justiça (*). Conforme fora autorizado, em 11 de novembro de 1831 o Regimento Regular de Cavalaria foi extinto, cedendo duas companhias inteiras para formar o Corpo de Permanentes. De lá até nossos dias a denominação da orga

(*) DECRETO IMPERIAL

"A Regência, em nome do Imperador, etc...

Art 19. O governo fica autorizado a criar nestacidade um Corpo de Guardas Municipais Voluntários, a pẽ e a cavalo, para manter a tranquilidade pública e auxiliar a justiça...

Art 29. Ficam igualmente autorizados os Presidentes em Conselho para criarem iguais corpos, quando assim julguem necessário..."

nização tem mudado muito, mais até do que a missão que perdurou' relativamente inalterada. (*)

No período dito do Segundo Império, a Força Policial de Minas teve representantes combatendo na Guerra do Paraguai. O 17º Batalhão de Voluntários da Pátria, que se cobriu de glórias na epopéia da Retirada da Laguna, era composto quase que exclusivamente por integrantes da Força Policial citada.³ Entretanto, não obstante a glória alcançada nas adversidades da guerra, maior feito realizava a Corporação mantendo a ordem e a segurança pública nos municípios e povoados mineiros, tornando a região que já fora antro de oportunistas e aventureiros celerados, em um lugar agradável de se viver. A dificuldade de efetivo já existia e a solução, desde os tempos da colônia, eram os Destacamentos móveis. Estes Destacamentos eram, em verdade, patrulhas a cavalo que percorriam longas distâncias recebendo e apurando denúncias, prendendo criminosos e levando o braço administrativo do governo a lugares onde nenhum outro órgão jamais chegaria naquelas condições.

A fase estudada, sobretudo o período regencial, foi de consolidação da sociedade e do Estado brasileiro. Algumas instituições que pareciam destinadas à eternidade, tiveram seu ciclo vital encerrado de forma inusitada e o exemplo mais notável é a Guarda-Nacional. A "Milícia cidadã", nos dizeres de Jeanne Berrance de Castro, fora criada em 1831 e atingiu seu apogeu em 1840. Após isto, entrou em processo de entropia, definhando até a extinção ainda no século XIX. Já na década de 1850 era "(...) uma tropa de oficiais sem soldados."⁴ Mas a corporação

(*) Os nomes foram os seguintes:

- 18 Jan 1719 - Dragões Reais de Minas
- 09 Jun 1775 - Regimento Regular de Cavalaria de Minas
- 11 Nov 1831 - Corpo de Guardas Municipais Permanentes
- 02 Abr 1840 - Corpo Policial de Minas
- 12 Abr 1890 - Guarda Republicana
- 06 Mai 1890 - Corpo Militar de Polícia de Minas
- 24 Out 1891 - Força Pública de Minas
- 22 Jul 1893 - Brigada Policial de Minas Gerais
- 30 Ago 1914 - Força Pública de Minas
- 19 Dez 1940 - Força Policial de Minas
- 18 Set 1946 - Polícia Militar de Minas Gerais

policial-militar foi se consolidando aos poucos, ajustando-se aos novos ventos que soprariam ainda ao término do século XIX com a extinção da monarquia.

b. Fase Contemporânea

O advento da República encontrou a Polícia Militar organizada em unidades de valor Batalhão, contando com Destacamentos nas cidades principais, sobretudo nas sedes de Comarcas. Não obstante tal existência, o Decreto Nr 1, de 15 de novembro de 1889, atribuiu a certas "Guardas Cívicas" o encargo de zelar pela ordem pública nos Estados. Como em Minas já existisse a organização encarregada de fazer o policiamento, só em 1904 é que foi sancionada a Lei Nr 380, de 27 de agosto, na qual se criou a Guarda-Cívica do Estado. Esta lei recomendava que o policiamento nas cidades e vilas fosse feito pela "Força Pública" (*) e por civis engajados na Guarda-Cívica. Sua regulamentação demorou e apenas em 13 de outubro de 1934 é que saiu o Decreto Nr 2.654, tratando da criação da Guarda-Civil.

Pouca alteração ocorreu quanto à destinação da PM na chamada "República Velha". A Força Pública participou das revoluções de 1930 e de 1932. Ainda em 1964 a vemos participar, como força militar do governo do Estado, do movimento de deposição do Presidente João Goulart. A essa época a Polícia Militar, tal como era chamada desde 1946, já passava por uma crise de definição de sua competência. O como e o porquê desta crise será visto à frente quando discutirmos especificamente a missão, mas é significativo o seguinte: enquanto na capital a tropa era essencialmente "guerreira", no interior, por força das circunstâncias, ela já era policial integralmente. Isto se explica porquanto havia muito tempo que ela se envolvia em atividades de guarda-de-cadeias, de capturas de criminosos, de policiamento de trânsito, do policiamento em locais de maior risco e de eventos especiais. Em verdade, no interior do Estado, até a década de 60, era aos inte

(*) A Lei registra Força Pública mas desde 1893 a Corporação chamava-se Brigada Policial de Minas Gerais. Observo também que o Decreto Nr 1, de 15 de novembro de 1889, em seu Art 6º dizia que a Força Pública poderia ser usada para intervenção nos Estados cujos governos não tivessem condições de manter a ordem pública. No seu Art 8º esclarece que a Força Pública seria constituída pelas três armas do exército e pela armada nacional.

grantes da Polícia Militar, por seus Destacamentos policiais que se cometiam atribuições da própria polícia judiciária.

O ano de 1969 é o divisor de águas da história contemporânea da PM, em decorrência da exclusividade atribuída à mesma, para a execução do Policiamento Ostensivo. A atividade que fora anteriormente dada como secundária e por isto mesmo objeto de competição com outra organização do próprio Estado, passava a ser a principal missão da PM. Chamamos a atenção para o fato de que 1969 marca apenas a exclusividade, fruto dos Decretos-Leis 667 e 1072. O Decreto-Lei Nr 667, entretanto, viera para aperfeiçoar o Decreto-Lei Nr 317, de 1967. Este último, mesmo tendo vida curta, foi o iniciador da grande guinada. Com ele se criou a Inspeção Geral das Polícias Militares - IGPM -, órgão do Estado-Maior do Exército destinado a executar a coordenação e o controle das Polícias Militares do Brasil, para que as mesmas não se desviassem de seus propósitos. Além disso, foi neste Decreto-Lei que se extinguiu a graduação de soldado, passando a chamá-la de Policial, o que perdurou apenas por dois anos. Era um esforço no sentido de dar às Corporações estaduais a sua destinação no campo da segurança pública. Através do mesmo Decreto-Lei citado, os Batalhões de Infantaria passaram a ser chamados de Batalhões de Polícia Militar - BPM -. A Corporação deixava de ser predominantemente militar para tornar-se essencialmente policial (*). A segurança nacional, como missão e como valor máximo, passava a ser secundária tornando-se preponderante a manutenção da ordem pública.

Atualmente a PMMG cobre os 722 municípios de Minas Gerais com o seu efetivo de 30.412 homens. São 1.488 oficiais (**) e 28.924 praças distribuídas nas atividades operacionais típicas de Polícia Militar e de Bombeiros, bem como nas administrativas. A PM de hoje, diferentemente da de outrora, é in-

(*) Veja em FERNANDES, Heloísa o Capítulo IX de "Política e Segurança", SP, Ed Alfa Omega, 1974. No caso ela se refere à Polícia Militar de São Paulo mas os conceitos emitidos aplicam-se perfeitamente à Polícia Militar de Minas Gerais.

(**) Os dados foram retirados do anexo ao Decreto Nº 25381, de 27 de janeiro de 1986, onde se fixa o efetivo para tal exercício.

teriorizada e isto mostra o seu efetivo e a sua organização quando vistos em termos espaciais. Do seu efetivo operacional de Polícia, 63,56% está no interior do Estado. As unidades operacionais de Bombeiros, os Grupamentos de Incêndio, ainda se concentram na região metropolitana de Belo Horizonte, mas há um programa no sentido de interiorizá-las como unidades. Atualmente acham-se interiorizadas - desconcentradas - apenas frações dos GI.

Cumprе ressaltar ainda, que a Corporação atravessa uma crise no que diz respeito à sua destinação legal. Interessante que, se até 1969 a PMMG, assim como todas as PM do Brasil, não detinha o direito de exclusividade para o policiamento ostensivo, também a sua destinação não era objeto de críticas. Entretanto, a partir de 1969 a PM passou a executar o policiamento ostensivo com exclusividade. Tal situação significou a extinção pura e simples da Guarda-Civil. Como esta mudança institucional veio no bojo da legislação dita "revolucionária", eis que, como uma antítese, em nossos dias ela também é contestada sob os mais diversos argumentos, assim como é contestado tudo que se liga ao mencionado movimento. O que mais se repete é que a organização militar é incompatível com a atividade policial. O fato é que a iminência de uma Assembléia Constituinte está criando o clima propício para a discussão e a exclusividade corre risco. Conforme algumas propostas já existentes, as PM serão atribuídas apenas missões de choque no controle de distúrbios civis.

Concluindo este breve histórico, é importante registrar que o alto comando da Corporação sempre foi objeto de respeito, não só do público interno, como do externo. A Corporação teve uma fase em que o cargo supremo foi exercido por civil, esporadicamente. Entretanto a partir de 1936 todos os Comandantes Gerais foram oficiais que fizeram carreira na Corporação. É de se ressaltar que após 1967, com o Decreto-Lei 317, o cargo de Comandante-Geral, em todas as PM do Brasil, passou a ser exercido por oficial superior da ativa do Exército, entretanto em duas Corporações foi respeitada a tradição da liderança autóctone: em Minas Gerais e no Rio Grande do Sul. Em ambas as corporações e por diversas razões, a liderança do Alto Comando se impôs, literalmente.

3.1.2. Missão

O conhecimento exato da missão da organização é importante a qualquer pretexto. Não se trata de puro filosofar, mas de refletir objetivamente em busca de respostas para questões tais como: O que somos? Para onde vamos? Para que servimos? O que fazemos? Qual é o nosso negócio? Porque a boa delimitação da missão é que permitirá os ajustamentos necessários sem os quais a organização se movimentará qual barco à deriva, sujeita inclusive a graves colisões.

Sobre o assunto, grande avanço foi gerado com as idéias de Peter Drucker ao estimular a reflexão sobre a administração por objetivos.⁵ Mas muito antes dele, os militares já se viam às voltas com esta questão. Aliás, em virtude do enorme risco pessoal em que se envolve durante uma operação, o militar é muito cioso disto. Ele sempre procura saber com a maior precisão possível qual é a sua missão, o que se espera dele, qual o seu objetivo.

No caso da organização Polícia Militar de Minas Gerais, a questão também deve ser colocada. Afinal de contas, caso a missão não seja bem definida, pode ocorrer da Corporação, tal como qualquer outra organização, entrar em um acelerado processo de entropia, porquanto o ambiente em que ela está inserida é muito exigente em termos de eficiência e eficácia. Por outro lado, dificulta a exata compreensão da missão o fato de existirem duas clivagens a respeito: uma doutrinária e outra legal.

a. Doutrina

Alguns conceitos precisam ser fixados para o esclarecimento que desejamos. Iniciemos pelo conceito de segurança.

Para CRETELLA JR, "A segurança das pessoas e das coisas é elemento básico das condições universais, fator absolutamente indispensável para o natural desenvolvimento da personalidade humana."⁶

Todos nós procuramos a segurança basicamente porque precisamos ter certa dose de domínio sobre nossos destinos e porque uma série de variáveis muito grande pode, e normalmente,

interfere em nossos futuros. Se é uma necessidade básica, coloca da no patamar das necessidades humanas, isto se dá em função das adversidades ambientais em que nós estamos inseridos. A natureza, por excelência, nos é adversa e nela o mundo vivo dos macro e dos micro organismos parece viver conspirando contra o homem. E o que mais conspira, por paradoxal que possa parecer, é o próprio homem. O homem é "o lobo do homem" nos diz a sabedoria popular e por isto a necessidade insaciável de segurança, na medida em que são insondáveis os desígnios dos outros homens e da própria natureza. Mas a necessidade extrapola ao individual. Ela, a segurança, ... "é uma necessidade da pessoa humana e dos grupos humanos".⁷

Quando o homem procura alimento, impulsionado pela necessidade fisiológica básica, ele nada mais faz do que reagir contra a ameaça de morte pela fome. Instintiva ou conscientemente, o fato é que a busca de reequilíbrio orgânica é um deslocamento no sentido da segurança. Caso haja a sensação de insegurança, pode ocorrer a crise de que nos dá conta Maslow quando diz que ... "praticamente tudo parece menos importante do que a segurança (às vezes, até as necessidades fisiológicas que, satisfeitas, parecem agora carecer de importância). Nesse sentido - se for suficientemente extremo e crônico - o homem pode ser caracterizado por viver quase exclusivamente para a segurança."⁸

O fato é que a insegurança é proporcional à incerteza. Em algumas linhas atrás demos a entender que somos inseguros porque não temos certeza sobre os nossos destinos. A criança, por exemplo, se atemoriza com os relâmpagos e trovões, durante uma tempestade, porque desconhece as causas e os efeitos daquilo que objetivamente vê e ouve. Na medida em que cresce e aprende, ela vai se sentindo cada vez mais segura, excessão feita apenas para os casos de traumas profundos, que configuram psicopatologias. Se soubéssemos como será a nossa velhice (se a tivermos) boa parcela de nossas tensões e de nossa insegurança atual seria reduzida.

Então podemos concluir que a segurança é um estado ou situação vivida pelo indivíduo que se sente consciente de que nenhum direito seu, atual ou em perspectiva, lhe será negado. Em termos práticos a segurança se realiza em dois planos: nacional'

ou comunitário e individual. No primeiro caso, impende considerar o Estado como verdadeiro organismo vivo e que prescinde de segurança. Porque ele pode ser objeto de ataques desferidos por outros estados (inimigo externo) ou por indivíduos que compõem sua população mas que discordam de suas instituições (inimigo interno). O assunto é da alçada da segurança nacional. No segundo, temos que considerar os direitos individuais mais do que os comunitários. Um cidadão pode ter seu direito lesado por outro cidadão. A questão que se coloca então é de segurança pública. No primeiro caso os delitos acham-se descritos na Lei de Segurança Nacional ou similar enquanto que no segundo, eles estão contidos no Código Penal e na Lei das Contravenções Penais, etc. Se no primeiro caso o ato é lesivo ao Estado, no segundo a vítima é o cidadão comum.

Outro conceito correlato e que é basilar ao nosso empreendimento é o de ordem. O termo é oriundo do latim "ordo, ordinis" e permite vários significados dos quais o mais geral é a idéia de organização racional dos elementos de um conjunto ou sistema. Ordenar ou dar ordem é como que fazer de uma pluralidade de uma unidade. Vejamos o seguinte exemplo. Trinta policiais-militares distribuídos em lugares diferentes nada mais são que uma pluralidade de policiais-militares dispersos. Reunidos em um pátio, ainda assim serão apenas trinta policiais-militares. Entretanto, se eles forem organizados em grupos, segundo a orientação do manual, cada um em seu lugar, cada qual com sua função, a estes trinta policiais-militares poderemos chamar de um pelotão. Estaremos reduzindo uma pluralidade a uma unidade, implícita ficando a necessidade de organização e não a de proximidade. A desordem, por oposição, é a quebra da unidade, deixando dispersos os elementos que antes a constituíam. Tomando o mesmo pelotão do exemplo anterior, imaginemos uma situação em que cada um de seus componentes esteja a fazer o que bem entender, sem nenhum compromisso com a organização. Eis aí uma desordem.

Mas a palavra ordem tem vários outros significados basta folhear um bom dicionário para vermos: prescrição, 'mandado, regra, associação de profissionais liberais, associação de religiosos, etc.

O Estado, fundamentalmente, tem dois objetivos: 'satisfazer a necessidade de segurança e a de progresso de seus cidadãos. Discordamos aqui de Althusser⁹ que afirma ser ele "...uma máquina de repressão..." e concordamos com Jolivet¹⁰ quando diz que o fim do Estado "... não pode ser outro senão a felicidade... de seus membros...". Para atingir seu desiderato, o Estado protege e assiste. Para proteger, antecipadamente ele regula as relações estabelecendo a ordem jurídica imersos na qual os cidadãos deverão viver e conviver. Aí está uma das grandes conquistas do estado liberal, talvez a única, conforme autores consagrados como Harold Laski¹¹, J.B. Duroselle¹² e E.J. Hobsbawm¹³.

Plácido e Silva, renomado autor nacional, ensina que "Ordem é a prescrição ou soma de princípios criados para estabelecer o modo ou a maneira por que se deve proceder ou agir, dentro da sociedade em que se vive, ou das instituições de que se pode participar".¹⁴

A ordem vista em primeiro lugar é a natural. Já a que presume a existência da sociedade, do Estado, que é positiva, pois é produto do intelecto humano, esta é uma ordem social. A primeira é imutável. A segunda é dinâmica. E, por exemplo, da ordem natural que os seres vivos cumpram um ciclo iniciado com o nascimento e concluído com a morte. É a ordem jurídica, por sua vez, que prescreve a punição pela prática do aborto em um momento, podendo não fazê-lo logo depois. A ordem pública e a ordem interna que conceituaremos a seguir, aproximam-se mais da concepção de ordem natural do que da de ordem jurídica, não a excluindo todavia.

No caso da ordem interna, o Estado atua contra os seus inimigos sob a pena de perecer ou sofrer mutilações graves e irreparáveis. É uma necessidade derivada do objetivo maior inscrito como soberania nacional, desejo de paz e harmonia entre o Estado e os cidadãos, e em que ambas as partes se integram e se ajustam para o benefício de todos. No plano jurídico a ordem interna é o conjunto de normas destinadas a promover a defesa do Estado contra os indivíduos ou grupos que pretendam seu aniquilamento ou mesmo o desvirtuamento de seus objetivos.

A ordem pública assume outra conotação. Diz respeito ao relacionamento entre os cidadãos e inspira-se na proteção ao direito dos indivíduos contra a ação de delinquentes comuns. No plano ideal a ordem pública é uma situação em que os cidadãos se respeitam mutuamente, não ferindo uns, os direitos dos outros. No segundo plano, o jurídico, podemos fazer paralelo com a ordem interna já vista e concluir que é o conjunto de normas formais, baseadas no ordenamento jurídico da nação, destinadas a regular o relacionamento social de seus componentes.

Concluindo, enquanto a ordem interna objetiva a soberania do Estado a ordem pública visa a assegurar o direito do cidadão. Comparando ainda, as Forças Armadas estão para a soberania nacional assim como as Forças Policiais estão para os direitos individuais.

Para realizar seus objetivos, o Estado nem sempre conta com a cooperação de todos os seus integrantes. Torna-se então necessário integrá-los aos propósitos da coletividade. Dentre os propósitos citados, sempre encontramos o de viver em segurança, em clima de ordem e de respeito. Para obter tal clima, o Estado exercita o seu poder de polícia. Não vamos aprofundar muito neste conceito porquanto ele é de interesse maior para os cultores do Direito Administrativo. Cumpre mesmo assim ressaltar o que ele é.

O ato de administrar um Estado implica em que ao administrador sejam conferidos certos poderes. Porquanto a autoridade, por mais legítima que seja, esmaece e perde o sentido se não tiver capacidade de impor-se. Os poderes administrativos podem ter diversas classificações. Pode ser vinculado ou discricionário se o referencial for a liberdade do administrador. Pode ser hierárquico ou disciplinar se for tomado em consideração o fundamento ordenatório. Pode, ainda, ser regulamentar, se a finalidade for normativa e, finalmente, pode ser de polícia, se limita alguns direitos individuais em benefício da comunidade. Heli Lopes de Meireles sintetizou este poder de polícia muito bem, dizendo tratar-se da "... faculdade de que dispõe a Administração Pública para condicionar e restringir o uso e gozo de bens, atividades e direitos individuais, em benefício da coletividade ou do próprio Estado".¹⁵

A realização do Poder de Polícia pelo Estado ocasiona a distinção entre polícias administrativa, judiciária e de manutenção da ordem pública. A polícia administrativa permeia toda a Administração Pública e se volta para os bens, direitos e atividades. Já a polícia judiciária e de manutenção da ordem se volta para pessoas. O ramo destinado à manutenção da ordem pública é essencialmente preventivo (apenas essencialmente e não exclusivamente) enquanto que a polícia judiciária se dedica a investigar e apresentar à justiça, os indivíduos que tenham praticado delitos. A primeira citada procura, por todos os meios, prevenir delitos e a segunda atua quando os delitos são cometidos, daí ocorrendo a maior intimidade da primeira com o poder executivo enquanto que a segunda deve se afinar mais com o judiciário. Ao longo de nossa história, com pequenas excessões, a polícia de manutenção da ordem pública tem sido realizada pelas Polícias Militares enquanto que a polícia judiciária, pelas Polícias Cíveis dos Estados-Membros.

b. Legislação

Há um bom acervo de normas legais a respeito da destinação das Polícias Militares. Inicialmente temos que nos referir à própria Constituição Federal. Além dela, a nível federal, ainda temos regulando o assunto, os Decretos-lei; 667, de 02 de julho de 1969; 1072, de 30 de dezembro de 1969; 2010, de 12 de janeiro de 1983. Há, ainda, os Decretos 88540, de 20 de julho de 1983 e 88777, de 30 de setembro de 1983. A nível estadual temos a Emenda Constitucional Nº 1, de 1 de outubro de 1970 mais as Leis de números: 6624, de 18 de julho de 1975; 7625, de 21 de dezembro de 1979 e 9089, de 13 de dezembro de 1985. O Decreto Nº 18445, de 15 de abril de 1977 fecha o acervo legal a nível de Estado de Minas Gerais.

Tomando por base a Constituição Federal, vemos que às Polícias Militares é atribuída a missão de "manutenção da ordem pública". Acha-se o registro no § 4º do artigo 13 da Emenda Constitucional Nº 1, de 17 de outubro de 1969. Mas nem sempre foi assim. A Constituição Federal de 1946 estabelecia a missão de "segurança interna e manutenção da ordem" enquanto que a de 1967 registrava, ainda, a título de missão, a de "manutenção da ordem e

segurança interna". Portanto houve não apenas uma arrumação dos termos mas uma depuração da legislação que se aproximou da doutrina. Se antes havia a missão primordial de segurança interna ' sendo a manutenção da ordem apenas secundária, esta passou a ser primordial em 1967 para, em 1969 tornar-se única.

Como não é apenas a Constituição Federal que trata do assunto, vejamos a Constituição do Estado de Minas Gerais. A Emenda Constitucional de nº 1, datada de 1 de outubro de 1970, destina a Seção V à Segurança Pública. No artigo 84 está fixada a competência da Polícia Civil assim como no artigo 87 a da Polícia Militar. À Polícia Civil cabem missões de Polícia Judiciária enquanto que à Polícia Militar cabem as de polícia de manutenção da ordem pública. Aliás, ao se estabelecer a competência da Polícia Militar foi feita a transcrição "ipsis litteris" das quatro alíneas do artigo 3º do Decreto-lei 667 já citado.

É neste contexto que a Polícia Militar de Minas Gerais se insere. Dentro do Estado é o órgão detentor do Poder de Polícia e que faz a polícia de manutenção da ordem pública, ligando-se intimamente ao Poder Executivo. Sua direção assume importância ímpar no controle dos conflitos sociais. Cretella Júnior percebe isto claramente e testemunha que "no Estado-membro o Comandante-Geral da Polícia Militar, subordinado ao chefe do Executivo estadual ou ao Secretário de Segurança, conforme o que disponha dispositivo expresso da lei local, é detentor no mais alto grau, do Poder de Polícia".¹⁶

3.1.3. A Estrutura Organizacional

A série de normas que deu à PMMG o perfil atual, teve início em 1969 com a publicação do Regulamento Geral da Polícia Militar, conhecido pela sigla RGPM e finalizou com a Lei número 9089, de 13 de dezembro de 1985. No RGPM, aprovado com o Decreto Nr 11636, de 29 de janeiro de 1969, a organização foi estruturada da seguinte forma:

- a. Órgãos de Direção
- b. Órgãos Auxiliares
- c. Órgãos de Apoio
- d. Órgãos Especiais e
- e. Órgãos de Execução.

Uma análise, ainda que superficial do organograma da Corporação nos permite inferir uma centralização muito grande com todos os órgãos de execução - Unidades de Polícia e de Bombeiros - ligados diretamente ao Cmt Geral através do Chefe do Estado-Maior que era o Sub Comandante. Algumas outras observações' ainda devem ser feitas. Integravam, por exemplo, os órgãos de Direção, entre outras, a Diretoria de Operações e a Diretoria de Segurança Especializada. A Diretoria de Operações fora anteriormente a Diretoria de Policiamento Militar - DPM - que fora antes a Superintendência de Policiamento Militar Ostensivo, a SPMO. Era o Órgão que cuidava da "coordenação e controle operacional das unidades de emprego da Corporação" ¹⁷ O Diretor de Operações dirigia o Estado-Maior Geral e era de grande poder na Corporação, cabendo-lhe destaque quando citado. Por exemplo, no artigo 24, § 1º, ao compor o Alto Comando, consta textualmente que são seus integrantes "o Comandante Geral, que o preside, o Chefe do Estado-Maior, o Diretor de Operações, o Inspetor Geral e os Diretores de Diretorias". À Diretoria de Segurança Especializada cabiam as atividades de planejamento, coordenação, orientação e controle no que se referia às unidades de Bombeiros e ao Policiamento Rural.

O advento do Decreto-Lei Nr 667, em 02 de julho de 1969, exigiu modificações no RGPM. Tal Decreto-Lei dedicou o capítulo II para a estrutura e organização. Todavia referiu-se a tanto apenas no artigo 5º, nele estabelecendo que as PM seriam estruturadas em órgãos de Direção, de Execução e de Apoio. O Regulamento deste Decreto-Lei (R-200) não acrescentou maiores explicações.

Em 18 de julho de 1975, foi sancionada, pelo Governador de Minas Gerais, a Lei Nr 6624 que dispunha sobre a organização básica da Polícia Militar. Conforme esta Lei, a PM era estruturada em órgãos de direção, de apoio e de execução ¹⁸, ficando portanto coerente com o disposto no Decreto-Lei 667.

A Polícia Militar ficou estruturada assim:

a. Órgãos de Direção: Comandante-Geral, Estado-Maior, Diretorias, Ajudância Geral, Comissões e Assessorias.

O Estado-Maior passou a contar com seis seções, a saber:

- PM-1 - pessoal e legislação
- PM-2 - informações e contra-informações
- PM-3 - instrução, operações e ensino
- PM-4 - logística e estatística
- PM-5 - assuntos civis
- PM-6 - planejamento administrativo e orçamentação

A Direção Setorial passou a ser exercida pelas Diretorias: de Pessoal, de Ensino, de Finanças, de Apoio Logístico e de Saúde, respectivamente, com as siglas DP, DE, DF, DAL e DS.

b. Órgãos de Apoio: passam a ser uma síntese do que antes (no RGPM) compunha os órgãos de apoio e os especiais. Alguns foram criados e outros extintos. De um modo geral, eles foram grupados em órgãos de Apoio de Ensino, de Apoio Logístico, de Apoio de Saúde e de Apoio de Pessoal. ¹⁹

c. Órgãos de Execução: por conta destes ficou a grande modificação. A Diretoria de Operações e a Diretoria de Segurança Especializada foram extintas, surgindo os Comandos de Policiamento da Capital, do Interior e o de Bombeiros. Estes Comandos foram situados como órgãos de execução e se colocavam intermediários às unidades operacionais PM/BM e o Comandante-Geral. Ainda foram instituídos os Comandos de Policiamento de Área, destinados a serem escalões intermediários entre as unidades operacionais e o CPC ou CPI. ²⁰

Atualizando a estrutura aos nossos dias, a Lei Nº 9089, de 15 de dezembro de 1985, extinguiu o CPI e colocou os CPA ligando-se diretamente ao Comandante-Geral.

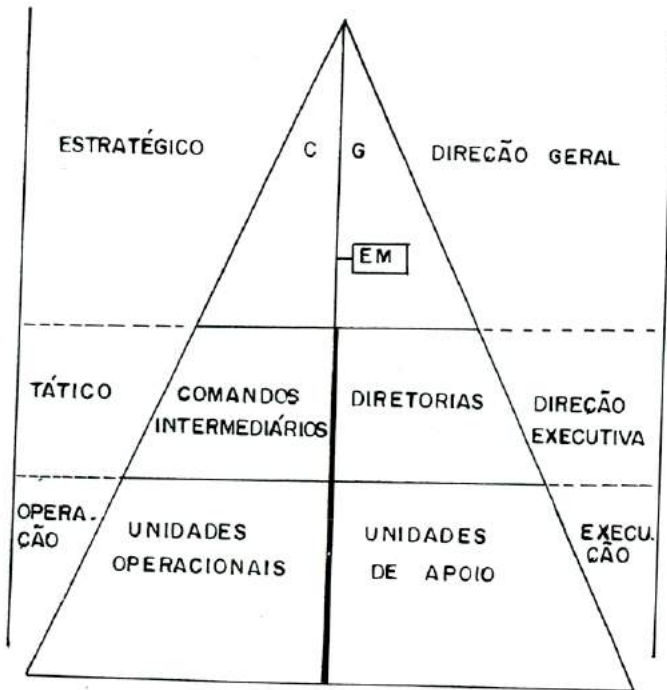
No nível mais elevado, o estratégico, estão os órgãos de direção geral da Corporação, no caso, o Comandante-Geral e o Estado-Maior. No nível tático os órgãos de direção executiva, comandos e diretorias. Abaixo, ao nível operacional, os órgãos de execução operacional e de apoio. Um aspecto não visível é a estrutura espacial. Se fizermos uma colagem da estrutura espacial com a organizacional, perceberemos que: 1º - os órgãos de direção geral, de direção setorial e as unidades de apoio acham-se concentradas em Belo Horizonte; 2º - os comandos intermediários

estão descentralizados, ficando em Belo Horizonte apenas o Comando de Policiamento da Capital e o Comando de Corpo de Bombeiros, enquanto que os Comandos de Policiamento de Área se localizam no interior, respectivamente em Governador Valadares, Montes Claros, Juiz de Fora, Bom Despacho, Uberaba e Lavras; 3º - as unidades operacionais também estão descentralizadas sendo que os três Grupamentos de Incêndios - GI - estão contidos na Grande Belo Horizonte e, das 27 unidades de Polícia, apenas 10 se localizam na Capital do Estado.

A nível de estrutura organizacional ou quanto à distribuição espacial, aflora a evidência de uma organização com o comando centralizado e a execução descentralizada.

O organograma a seguir dá uma idéia da atual estrutura

FIGURA 1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA PMMG



3.1.4. A Direção da PMMG

Dada a característica militarizada da organização que estudamos, à sua direção se aplica também o título "comando" porque é assim que está contido nas leis e regulamentos bem como é esta a tradição. Todavia deixemos claro que as expressões comando e direção significarão aqui a mesma coisa.

Se nos atermos ao que registram os manuais militares, sobretudo as IP-100-5 - Operações - veremos que comando é "a autoridade atribuída a um militar para dirigir e controlar forças" em decorrência de seu posto ou função". É uma autoridade que traz consigo uma responsabilidade intrínseca e que não pode, a título algum, ser delegada. Há um chavão por demais conhecido nos meios policiais militares que diz: autoridade se delega, responsabilidade não. O Comando, pois, é a realização funcional daquele que ocupa o cargo de comandante. Mas o comandante não dirige e controla sozinho, carecendo de auxiliares e assessores. A este grupo constituído do comandante em pessoa mais os seus assessores também chamamos comando. Assim surge um novo significado para o mesmo termo.

Comando então é o conjunto formado pelo comandante e seus auxiliares. Explica-se isto em virtude da necessidade constante de acompanhamento pessoal a ser exercido durante as ações ou operações pelo comando. A função diretiva exige um constante manancial de informações, colhidas se possível na fonte e processada em condições de validade e urgência tais que permitam as necessárias alterações de rumo. Conforme o tamanho e a complexidade da organização é humanamente impossível a uma pessoa exercer plenamente o comando, fazendo-se presente em todas as atividades desenvolvidas. Justifica-se então o trabalho realizado por um grupo liderado pela pessoa do comandante mas integrado por assessores aos quais só não competem a decisão e a responsabilidade pelo que for decidido.

Dois aspectos da organização ajudam a visualizar o que é o comando PM. Em primeiro lugar a sua hierarquia. Esta é entendida como "a organização dos diversos postos e graduações da carreira". O R-116, que é o Regulamento Disciplinar vigente, re-

gistra que a hierarquia "... é a ordem e a subordinação dos diversos postos e graduações que constituem a carreira policial-militar e que investe de autoridade o de maior posto ou graduação, ou o de cargo mais elevado".²¹ Este conceito é mais completo do que o apresentado no Estatuto do Pessoal da Polícia Militar e por isto optamos por ele.

Destarte, o comando na organização compete, por direito e como dever, ao policial-militar de posição mais elevada na hierarquia. Chamamos a atenção para o fato de que o comando não é privilégio de oficial ocorrendo de que praças, muitas vezes com a graduação de cabo, exerçam comandos.

A compreensão da estrutura da organização facilita mais ainda a identificação do significado de comando. A Polícia Militar é estruturada em órgãos de direção, de apoio e de execução. Aos ditos de direção cabem as responsabilidades de planejar, coordenar, fiscalizar e controlar as atividades na Corporação. De um modo geral eles podem ser divididos em órgãos de direção setorial, operacional ou geral. Estes órgãos "dirigentes" se caracterizam pelas atividades de gerenciamento em nível estratégico ou tático. Entretanto existem comandos, e comandantes, que não se encontram localizados nos órgãos de direção citados. Os batalhões de Polícia Militar, por exemplo, se desdobram em companhias, pelotões e Grupos e a cada fração corresponde um comando. Nas áreas das unidades interiorizadas, a cada cidade corresponde pelo menos um destacamento e neste sempre há alguém responsável pelo emprego operacional e pela administração dos recursos da fração. Trata-se do comandante.

Portanto, desde que seja vista genericamente, a organização apresenta o traço cultural seguinte: o comando é uma responsabilidade diretiva que se atribui independentemente do grau hierárquico. Podem ser comandantes tanto o coronel quanto o cabo. Isto é o Comando na Corporação.

Outra coisa é o Comando da Corporação. Por definição, nas corporações militarizadas a direção compete sempre a uma elite localizada na hierarquia no nível dos oficiais. São os oficiais, de um modo geral, os que exercem funções de comando, para tanto sendo preparados desde o início do curso na Academia. Mas

não são todos os oficiais que, num dado momento, dirigem a Corporação. Há um "núcleo da elite", conforme expressão de Janowitz²² que encarna os anseios da organização, que se relaciona com o ambiente externo para retirar o máximo benefício para a organização, que imprime movimento e aciona as engrenagens direcionais adaptando estruturas e mentalidades às novas exigências ambientais. Trata-se de um grupo pequeno, nem sempre coeso em termos de ideologia política ou organizacional mas que é unânime quanto ao fato de desejar o melhor para a organização no presente e no futuro.

A este grupo chamaremos de "côrtex organizacional". Para explicar melhor tomaremos por empréstimo alguns conceitos da biologia. Sabemos que o corpo humano é um complexo de órgãos e funções. Neste complexo, a parte responsável pela leitura do ambiente e pelo redirecionamento do conjunto é o sistema nervoso o qual possui sensores estendidos por todo o corpo e que concentram as informações no córtex cerebral, local onde são processadas. Após o processamento, do córtex emanam as ordens para as diversas partes, transmitidas ainda por filetes nervosos. Este córtex, conjunto de neurônios e axônios, é tão nobre que de seu perfeito funcionamento depende a vida integral do ser humano. Existem exemplos de pessoas que sobreviveram por algum tempo sem o pleno funcionamento dos respectivos córtex, entretanto tiveram vida vegetativa, incapazes que eram de reagir ao ambiente, redirecionando-se. O ser humano, por exemplo, quando se encontra sentindo frio e procura abrigo demonstra de forma irrefutável a importância do complexo sistema nervoso. No caso do exemplo, o que ocorre é o seguinte: os sensores, espalhados ao longo de toda a epiderme, colheram a informação a respeito da temperatura ambiental e a mandaram para o córtex. Lá, as informações foram cotejadas verificando-se que a temperatura ambiente era nociva à saúde do corpo. Imediatamente foram expedidas ordens no sentido de corrigir o problema ou seja, de aquecer o corpo. Procurar abrigo na da mais é do que buscar a reequilibração do ambiente com o corpo e isto foi devidamente comandado pelo córtex.

Este córtex organizacional, segundo entendemos, é composto dentre os oficiais superiores, coronéis, tenentes coronéis e majores, os quais alcançaram tais posições na hierarquia em

virtude de atributos profissionais e intelectuais aliados à experiência que só o palmilhar paciente na carreira permite. O cô tex organizacional em causa, vale dizer, abriga os oficiais superiores melhor sucedidos na carreira. Quanto à forma de determinar o que é "ser bem sucedido na carreira", basta verificar se as promoções, sobretudo a nível de oficial superior, foram obtidas pelo critério de merecimento. Isto porque, não é impossível que um oficial alcance os postos superiores mediante o critério de antiguidade. Ao grupo a que nos referimos sempre competem funções de chefia ou de comando, às vezes de assessoria a nível de direção geral, setorial ou operacional.

Qualquer descrição deste grupo será incompleta. Mesmo assim propomo-nos a oferecer uma idéia do que ele é. Inicialmente há que se considerar a experiência profissional. Todos eles ingressaram no oficialato há mais de quinze anos ou seja, já percorreram mais da metade do tempo em que ficarão na organização. Em termos numéricos, todos os oficiais superiores representam 14% do total dos oficiais QPM (*) e 0,6% do efetivo total da corporação. Resta insistir em que o grupo está contido dentro os oficiais superiores, sendo portanto bem menor.

TABELA 1

Efetivo de Oficiais PM e total

Oficiais superiores	181
Of intermediários e subalternos	1.076
Efetivo total	30.412

Fonte: Lei Nº 9089, de 13 de dezembro de 1985.

Todos são possuidores do Curso de Formação de Oficiais e do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, este último realizado quando capitães. Alguns possuem o Curso Superior de Polícia, sendo que todos os coronéis o possuem. Quanto a este aspecto, da

(*) Dados extraídos da Lei Nº 9089, de 13 de dezembro de 1985. Os cálculos foram realizados tomando por base os efetivos previstos. Foram considerados apenas os oficiais do Quadro de Oficiais de Polícia Militar- QOPM.

formação escolar, é um dado notável a existência de uma correlação forte entre o sucesso profissional e o sucesso acadêmico. Entendemos o sucesso profissional como o atingimento dos últimos postos no serviço ativo e o sucesso acadêmico como a obtenção de boas classificações durante os cursos.

Completando a descrição cabem mais explicações sobre a formação deste córtex organizacional. Quanto aos seus integrantes, todos ascenderam mediante o preenchimento dos requisitos exigidos para as promoções, obviamente. Mas a elitização começa na própria estrutura de exigências. A tabela 2, a seguir, mostra como aumenta o nível de dificuldade de promoção pelo critério de antiguidade para os postos mais elevados. Assim, enquanto na promoção para os primeiros postos os critérios de antiguidade e de merecimento se igualam, para o oficialato superior se dá mais ênfase ao merecimento a ponto de, para a última promoção, restar tão somente ele. Ou seja, promoção a coronel, só pelo critério de merecimento.

TABELA 2

Critério de Promoção de Oficiais

POSTO	ANTIGUIDADE	MERECIMENTO	PRÉ-REQUISITO
CORONEL		1/1	CSP
TEN-CORONEL	1/3	2/3	
MAJOR	1/3	2/3	CAO
CAPITÃO	1/2	1/2	EAP
1º TENENTE	1/2	1/2	
2º TENENTE			CFO

Fonte: Dec Nº 12 460, de 20 de fevereiro de 1970. Art 4º

Em outras palavras, isto quer dizer que o oficial que não se destaque como bom profissional, tem possibilidade de subir os primeiros postos mas isto lhe será dificultado no que diz respeito aos últimos.

E o que é ser bom profissional? Obviamente que há

bastante subjetividade entretanto existem três parâmetros de aferição. Em primeiro lugar, o oficial deve ter ótima conduta como militar e como cidadão. Em seguida, ele deve ter cultura profissional comprovada e, finalmente, deve possuir capacidade de comando ou de administrador. Todos estes aspectos são observados intensamente pelos oficiais que têm ascendência hiérárquica e funcional sobre os candidatos a promoção. A palavra final fica sempre com a comissão de promoções a qual é constituída exclusivamente por coronéis.

Este grupo a que nos referimos é que constitui o Comando da Corporação. Implícita está a noção de que há um Comandante, indivíduo que é pessoalmente responsável perante o Governador do Estado pelas decisões, mas o comando é uma categoria não individual, de que faz parte. Assim, a alta administração da Corporação, responsável pelas políticas e pelas decisões estratégicas identifica-se com o grupo a que nominamos de "Córtex organizacional".

3.2. Estilos de Liderança

Uma das características notáveis do ser humano é a sua capacidade de organizar-se para alcançar objetivos que, isolado, não alcançaria. Em função desta característica surge o fenômeno da liderança porque sempre que duas ou mais pessoas se reúnem para qualquer empreendimento, uma delas desponta com o encargo de coordenação. Estudar os estilos de liderança como fenômeno inerente à atividade organizada dos homens assumiu importância maior com o advento das complexas organizações empresariais do século XX. Hersey e Blanchard disseram que "As organizações que vendem têm um atributo básico que as separa das que não dão certo: a liderança dinâmica e eficiente." ²³ Invocam Peter Drucker que afirmou "(...) que os administradores (líderes de negócios) constituem o recurso básico e mais escasso de qualquer empresa". ²⁴ Limitando o assunto às fronteiras nacionais Wagner Estelita Campos, ao prefaciar seu livro específico sobre liderança, disse que "(...) o Brasil está vivendo, no momento, e mais que nunca, uma crise de liderança" ²⁵ e se referia tanto ao mundo político como ao empresarial.

Campos escrevia na década de 60 e Drucker na de 50 mas ambos tinham na memória nitidamente as lembranças da Grande Depressão dos anos 30 deste nosso século, ocasionada sobretudo por administrações desfocadas da realidade. ²⁶ Transmitiam eles as preocupações mais comuns na comunidade dos homens de negócios do pós-guerra. É que após o conflito de 1939/45 houve uma descrença muito grande em relação as lideranças militares que, em verdade, não haviam conseguido conduzir o mundo à paz. A imagem idílica dos grandes generais sofreu rudes golpes quando ficou patenteado que eles sabiam como conduzir soldados nas operações bélicas e não mais do que isto. As necessidades de pós-guerra enfatizaram a preocupação dos cientistas sociais que buscaram ampliar e aprofundar seus estudos a respeito da coordenação das atividades humanas. Os tempos eram novos, os padrões e as exigências eram outras e os líderes haveriam que ser adequados às novas situações.

A visão retrospectiva do estudo dos estilos apresenta como antecedente básico a concentração de esforços buscando definir o que era o líder pela sua personalidade. Era a fase em que se estudavam figuras, surgindo daí grande número de considerações sobre características, traços ou atributos encontrados na pessoa do líder. Esta forma de conduzir a pesquisa vai ser causadora de algum descrédito para com o estudo de estilos. Margerison foi enfático. Para ele, "É relativamente fácil descrever a profissão de dentista, de pedreiro e até mesmo de cientista, mas sempre foi difícil definir o que faz um gerente. E se não se conseguir definir com termos significativos em que consiste um trabalho de gerência, haverá dificuldade em preparar pessoas para fazê-lo". E pergunta: "A atividade gerencial baseia-se em capacidade que se possa adquirir, ou é uma forma de arte fundada em intuição e bom senso?"²⁷

Da forma como se estudava a liderança, concluía-se inevitavelmente que a realização de programas de treinamento somente teria validade se aplicado naqueles predestinados que tinham "(...) não somente aptidões mais amplas do que a maioria dos homens, mas ainda poderes extraordinários, tais como faculdade de adivinhar o pensamento dos outros, prever o futuro e forçar a obediência por hipnose" nos dizeres de Alex Bavelas.²⁸ Seria pura perda de tempo e dinheiro o treinamento dos outros. Esta fase de estudos encarecia a idéia do líder nato, carismático, possuidor de dons quase que sobrenaturais. Alguns autores listaram qualidades, tal como o fez Courtois, para ficar num exemplo bastante conhecido nos meios militares. Sua relação de qualidades abrange 17 itens.²⁹ "Em 1940, Charles Bird, individualizou nada menos de 79 qualidades em 20 diferentes pesquisas sobre liderança(...)"³⁰

Muitos são os críticos destes posicionamentos. Cartwright e Zander concluíram que "(...) a concepção de líderes como pessoas que possuem alguns traços característicos não foi satisfatoriamente comprovadas"³¹ Para mencionados autores surgia um novo entendimento de liderança, acentuador de realizações de funções necessárias e adaptativa a novas situações. Ainda segundo estes

autores, de acordo com a nova concepção, "(...) os grupos são (ou deviam ser) flexíveis na atribuição de funções de liderança a diferentes membros, de acordo com as mudanças de condições. Os líderes eficientes são sensíveis às transformações de condições de seus grupos e flexíveis na adaptação de seus comportamentos às novas exigências." ³²

Pierre Weil critica as elaboradas listas de qualidades que definiram o bom líder o que, segundo ele, chegava "(...) a ponto de transformá-lo em um anjo ou super-homem". ³³ Mas tal forma de entender a liderança ficou tão arraigada que Knickerbocker avisa. "Apesar da evidência não apoiar a concepção romântica do líder dotado de atributos mágicos, esse conceito é largamente aceito. Por que ele persiste com tal força? Talvez pelo fato de cada um de nós haver começado a vida sob a direção de um líder, um grande homem, de enormes atributos, com poder quase ilimitado - ajude a explicar a prevalência e a tenacidade desse conceito de líder." ³⁴

Vai ser de Eugene Jennings a mais amarga conclusão quando ele diz que, mesmo após meio século de trabalho, os pesquisadores "(...) não conseguiram chegar a um traço ou conjunto de qualidades de personalidade que possam ser usados para discriminar líderes de não-líderes". ³⁵

A constatação contemporânea é que as pesquisas levadas a efeito quanto a personalidade do líder geraram apenas o dualismo entre dois estilos básicos: o autoritário e o democrático. Em tor no destes dois estilos muitos estudos já foram e estão sendo realizados até nossos dias.

Este afloramento de dois estilos básicos e antagônicos é coerente com a própria evolução da teoria das organizações posto que na fase da administração científica se ao líder cabiam funções de impor critérios e controles, na escola de Relações Humanas cabia-lhe apenas facilitar a realização cooperativa dos objetivos organizacionais.

Mc Gregor ³⁶ dá sua contribuição vinculando o estilo de liderança aos dois tipos de natureza humana, sobre os quais dis-

correu na sua conhecida teoria "X" e "Y". Ao primeiro modelo corresponde o homem preguiçoso e indolente por natureza e sem ambições pessoais e a ele deve corresponder um estilo de liderança 'autoritário, única forma de compatibilizar suas energias com os objetivos da organização. O homem do tipo "Y" já dispensa o líder autoritário. Ao contrário exige o democrático porquanto os seus objetivos, motivações e potencialidades são mais conformes' aos da organização. No caso o líder funcionaria apenas como agente integrador entre pessoas e organização.

Outra fase nos estudos dos estilos de liderança começa 'quando se faz a decomposição dos dois modelos básicos e antagônicos em vários submodelos. Aliás, segundo Matta, a pesquisa sistemática sobre o assunto só teve início nesta fase, sendo marco 'histórico o trabalho de campo levado a efeito por Kurt Lewin e seus colaboradores. Eles possibilitam a surgimento do estilo "laissezfaire" junto com os dois já conhecidos.³⁷

Max Weber (1864/1920) apresentara, havia bastante tempo, três grandes tipos de chefia: o carismático, pessoa denotável sabedoria, santidade ou invencibilidade e por isto mesmo sagrado e distante); o tradicional (autoritário e protetor, apoiado em 'crenças, normas e tradições sagradas) e o democrático (cujo apoio é a racionalidade). Parte daí Maisonneuve e propõe nova classificação com os tipos autoritário, cooperativo e manobrador. O chefe autoritário é aquele que "(...) visa influenciar outrem diretamente e por pressão externa. Este gênero contém, aliás, duas 'espécies: o chefe autocrático, que se impõe pela intimidação ou por sanções, sem se importar com as reações dos outros e o chefe paternalista, de aspecto mais complexo, porque deseja, ao mesmo 'tempo, ser obedecido, respeitado e até amado."³⁸ O tipo cooperativo é o que age mais como coordenador. Insiste sempre "(...) em associar outros se não à tomada de decisões, ao menos à sua preparação e suas aplicações."³⁹ O outro tipo, intitulado manobrador, procura não aparecer. Age sempre "(...) indiretamente e, se possível sem que o saibam."⁴⁰ Este tipo manobrador é quase 'sempre um autoritário fracassado.

Pelz estuda o assunto com a mesma orientação mas parte de uma pesquisa realizada junto a um grupo de cientistas. Seu enfoque maior é a quantidade de liberdade concedida aos subordinados pelo chefe e ele conclui também por três tipos, a saber: subdiretivo, super-diretivo e participativo. "O líder subdiretivo supõe que seus cientistas sabem o que estão fazendo. Deixa-os praticamente entregues a si próprios, só dando ajuda quando solicitado. Sua liderança é passiva. O líder superdiretivo, ao contrário, assume a direção pessoal de todo o trabalho que está sendo realizado no laboratório. Seus cientistas são apenas outras tantas mãos extras para executar suas idéias, estudantes que seguem as pegadas do mestre. O líder participativo, em oposição ao primeiro tipo, é mais ativo que passivo. Não deixa seus subordinados sós: entretanto, evita dominar o ambiente como o segundo tipo. Procura fazer que as pessoas confiem na própria iniciativa." 41

Alguns avanços foram realizados quando se subdividiu a trilogia em uma série de tipos mais detalhados. Brown sugere que "(...) qualquer um que esteja familiarizado com a indústria será capaz de citar exemplos de cada um dos seguintes tipos de líderes nas várias fábricas que teve ocasião de visitar:

A - Líderes autocráticos; estritamente autocráticos, autocratas benevolentes e autocratas incompetentes.

B - Líderes democráticos; genuinamente democráticos e pseudo-democráticos.

C - Líderes tipo "Laissez-faire" 42

Para ele o autocrata estrito é severo e centralizador; o benevolente é indeciso, aflito e inconformado e o incompetente é aquele que esbanja energia em suas arrogâncias e pavoneadas. O democrata genuíno trabalha como o maestro da orquestra, capaz de coordenar os mais diversos tipos de temperamentos. Ele é capaz de ouvir a todos para depois dar forma ao conjunto. Já o pseudo democrata não consegue imitá-lo. Se ele ouve a todos, isto faz por insegurança. O tipo laissez-faire é aquele que não toma conhe-

cimento do que se passa nem influencia em nada. Alheamento é sua característica.

Até aqui vimos, como área comum a todos os estudos, a pressuposição de estilos antagônicos sendo seus corolários o escalonamento dos graus de liberdade concedido aos subordinados. Tam**­**bém ficou vista a noção de que o grupo será eficaz em função do grau de participação alcançado pelo estilo de liderança. Não perdendo de vista a questão da eficácia do grupo, Gahagan parte de estudos feitos por Lewin, Lippit e White para mostrar como seriam os resultados obtidos nos grupos liderados sob estilos diferentes. Ela conclui que, quanto aos resultados finais, tanto o grupo autoritário como o democrático tiveram desempenho semelhante. Foram superiores ao laissez-faire. Mas, "Em termos de outros comportamentos o grupo democrático foi melhor. Eles cooperavam ' mais uns com os outros, registraram-se menos incidentes de comportamento agressivo ou de busca de bodes expiatórios, e o grupo não se desintegrava quando o líder os deixava sozinhos. O grupo' autoritário não teve oportunidade de ser cooperativo mas ocorreram agressões, acusações pessoais (bodes expiatórios) e interrupções durante a ausência do líder. O grupo laissez-faire não só mostrou uma produção medíocre mas também o comportamento anti-so cial e desintegrador." ⁴³

Tannenbaum elaborou um modelo em que coloca um "continuum" de estilos entre os ditos autocrático e democrático. Assim ' ele foge da rigidez dos primeiros estudos pois não trata de anta gonismos entre estilos. Trata-se, segundo ele, de uma contribuição para a solução dos problemas com que se defrontam os adminis tradores modernos. No caso, ele abandonou as categorias de estilos já estudadas e analisa as forças intervenientes na conduta ' do gerente e que seriam: "a. forças no administrador; b. forças' nos subordinados e c. forças na situação." ⁴⁴ O estudo de tais ' variáveis possibilitaria a opção por uma das modalidades de comportamento. A questão que se coloca é o grau de autoridade do gerente em relação à quantidade de liberdade dos subordinados. Em minúcias, o "continuum" fica assim:

"-O administrador toma a decisão e comunica-a.

Neste caso, o chefe identifica um problema, considera' alternativas de soluções, escolhe uma delas e então comunica a decisão a seus subordinados, a fim de que seja executada. Ele (...) não proporciona oportunidade, para que participem diretamente do processo de tomada de decisões. Coação pode ou não ser usada ou estar ou não implícita.

- O administrador 'vende' sua decisão.

Aqui, como no caso anterior, o administrador toma a responsabilidade de identificar o problema e chegar a uma decisão. Entretanto, ao invés de simplesmente anunciá-la, ele procura persuadir seus subordinados a aceitá-la. Assim procedendo, re conhece a possibilidade de alguma resistência (...) e procura re duzir essa resistência, mostrando, por exemplo, o que os empregados terão a ganhar com a mesma.

- O administrador apresenta suas idéias e abre debate.

Aqui, o chefe que chegou a uma decisão e procura a aceitação de suas idéias oferece a seus subordinados a oportunidade de explicação mais completa sobre seu pensamento e suas intenções. Depois de apresentar as idéias, abre debate, para que os subordinados possam melhor compreender o que está tentando re alizar. (...)

- O administrador apresenta uma decisão provisória e sujeita a alterações.

Esse tipo de comportamento permite que os subordinados exerçam alguma influência sobre a decisão. A iniciativa de identificar e diagnosticar o problema permanece com o chefe. Antes de encontrar-se com o grupo, ele pensou no problema e chegou a uma decisão, mas apenas provisória. (...)

- O administrador apresenta o problema, obtém as sugestões e então toma sua decisão.

Até este ponto, o chefe apresentou-se ao grupo já com sua própria decisão, isso não ocorre neste caso. Agora os subordinados têm a primeira oportunidade de sugerir soluções. O papel inicial do administrador envolve a identificação do problema.(...)

A função do grupo torna-se a de fornecer ao administrador outras soluções possíveis além daquelas que esse tenha. A finalidade é capitalizar sobre os conhecimentos e a experiência daqueles que estão na 'linha de frente'.(...)

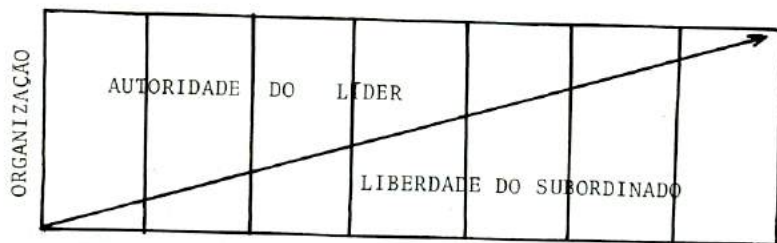
- O administrador define os limites e solicita ao grupo que tome uma decisão.

Neste ponto, o administrador transfere ao grupo (possivelmente como um membro dele) o direito de tomar decisões. Antes de assim proceder, entretanto, ele define o problema a ser resolvido e as fronteiras dentro das quais a decisão deve ser tomada. (...)

- O administrador permite que o grupo tome decisões dentro de limites precisos.

Esse é o grau extremo de liberdade do grupo, apenas ocasionalmente encontrado nas organizações formais como, por exemplo, em grupos de pesquisa. Aqui o grupo de administradores ou engenheiros assume a tarefa de identificar e diagnosticar o problema, analisar as alternativas para solucioná-lo e decidir-se por uma ou mais soluções. (...) Se o chefe participa do processo de decisão, ele tenta fazê-lo com autoridade igual à de qualquer outro membro do grupo. (...) ⁴⁵ A redução das idéias de Tannenbaum à forma gráfica nos permite visualizar melhor. Para ele, a quantidade de autoridade do líder é inversamente proporcional à quantidade de liberdade dos subordinados."

FIGURA 2
"Continuum" de Tannenbaum



Partindo de considerações sobre as funções desempenhadas pelo administrador, surge outra perspectiva no estudo do problema. O marco inicial está com Barnard o qual define as funções essenciais do executivo como sendo: a de servir de canal de comunicação, de promover e assegurar os esforços essenciais e de manter um sistema de esforço cooperativo. Ele esclarece que: "Sem liderança (...) as dificuldades inerentes, frequentemente, não podem ser superadas, mesmo por curtos períodos. A liderança não anula as leis da natureza nem é mesmo um substituto para os elementos essenciais do esforço cooperativo; mas ela é a essência social indispensável que acarreta significado comum ao propósito comum, que cria o incentivo que torna efetivos os outros incentivos, que infunde o aspecto subjetivo de incontáveis decisões com consistência, dentro de um ambiente em mudança, que inspira a convicção pessoal que produz a coesão vital, sem a qual a cooperação é impossível." ⁴⁶

Bowers e Seashore privilegiam também em seus estudos, a função dos executivos de promover a cooperação. Após uma revisão retrospectiva eles identificaram as funções básicas do líder como sendo quatro, mesmo assim, podendo ser condensadas em dois grandes estilos. São eles:

- Estilo com orientação para a produção
 - . ênfase nos objetivos
 - . ênfase na facilitação do trabalho
- Estilo com orientação para o empregado
 - . ênfase no apoio ao indivíduo
 - . ênfase na facilitação da interação.

A dicotomia visualizada em termos de tarefas ou de relações humanas já fora objeto de investigações de outros tais como Cartwright e Zander. Estes dois autores estabeleceram uma classificação de tipos partindo da realização das funções do grupo. Os objetivos dos grupos organizados podem ser de auto-preservação ou de conquista de metas. Citando: "A experiência diária com grupos dá muitos exemplos de casos em que os membros se interessam fundamentalmente pela manutenção do grupo, com prejuízo do traba

lho a ser realizado ou em que excessivo interesse pelo trabalho ' a ser realizado conduz a uma insuficiente atenção a manutenção ' do grupo". ⁴⁷

Tal abordagem é, mais uma vez, o tratamento do assunto ' liderança partindo da questão relação/tarefas. Algumas ativida- ' des que visam à satisfação dos empregados implicam no estilo ge- ' rencial tendendo para o democrático enquanto que atividades deci- ' didamente inclinadas para os objetivos corresponderiam ao estilo ' mais autocrático.

Blake e Mouton criaram o "GRID GERENCIAL" partindo da ' mesma concepção ou seja, de que os executivos se comportam aten- ' dendo às necessidades situadas entre atingir objetivos ou promo- ' ver o relacionamento humano. Referindo-se ao executivo eles afir- ' mam que "Sempre que ele agir como administrador, há dois assun- ' tos em sua mente. Um deles é a produção - os resultados dos seus ' esforços. O quanto ele pensa em resultados pode ser descrito co- ' mo seu grau de preocupação pela produção. (...) Um administrador ' também está pensando naqueles que se encontram à sua volta, quer ' seja chefes, colegas ou aqueles cujo trabalho ele dirige." ⁴⁸

Resumidamente os tipos de liderança, através da rede ad- ' ministrativa, podem ser:

Gerencial 1.1.

Baixa orientação para a produção e baixa orientação para ' as pessoas.

Gerência 1.9.

Alta orientação para os indivíduos e baixa orientação pa- ' ra a produção.

Gerência 9.1.

Alta orientação para a produção e mínima orientação para ' as pessoas.

Gerência 5.5.

Estilo de equilíbrio. Compatibiliza a necessidade de pro- ' dução e a de manutenção do moral do grupo.

Gerência 9.9.

O trabalho é realizado em decorrência do interesse comum

nos objetivos organizacionais. Alta orientação para a produção e para as pessoas.

O modelo do Grid gerencial foi elaborado com base na dicotomia produção/pessoa mas, mesmo assim, inovou consideravelmente porque a ênfase foi colocada na predisposição do executivo. 'Ao medir o interesse por alguma área, o que se mede é a predisposição, é uma dimensão de atitude. Assim, se no esquema anterior' (orientação para produção ou pessoas) o que se buscava era a percepção do líder pelos subordinados, no Grid Gerencial a variável básica ou seja, o que definirá o estilo, é a predisposição do executivo.

Likert também pesquisou partindo do enfoque "orientação para o empregado" e "orientação para a produção." Ele queria localizar as causas que levavam alguns superiores a serem mais produtivos que outros e constatou que os mal sucedidos faziam tudo para "(...) manter seus subordinados laboriosamente adstritos a um ciclo de trabalho especificado, dentro de normas pré-estabelecidas a um ritmo satisfatório determinado por um tempo padrão." Já os bem sucedidos "(...) focalizam a atenção primeiramente sobre os aspectos humanos dos problemas dos subordinados (...)"⁴⁹

Para chegar aos seus quatro estilos básicos, ele partiu da subdivisão dos pólos antagônicos: autoritarismo e participação. Foram levadas em conta as características operacionais seguintes: natureza das forças motivacionais, natureza do processo de influência e interação, natureza do processo decisório e características de desempenho, entre outras.

Os quatro estilos a que ele chegou, também denominados de sistemas são: o autoritário-rígido (sistema 1), autoritário-benevolente (sistema 2), participativo-deliberativo (sistema 3), participativo grupal (sistema 4). Ele pressupõe o participativo grupal como o melhor sistema, aquele que levaria sempre a melhores índices de eficiência, compatíveis com as características culturais da América do Norte. Conforme sua análise "(...) o sistema administrativo de uma firma exerce importante influência sobre suas relações de trabalho. Por exemplo, quando o sistema ad-

ministrativo passa do sistema 2 para o sistema 4, ocorre marcante alteração no relacionamento sindicato-administração da firma. É claro que continuam a subsistir diferenças reais e sensíveis' entre o sindicato e a empresa, mas o fato é que a medida que esta se aproxima do sistema 4 passa a haver crescente boa vontade' e como que emerge uma capacidade maior para alcançar soluções' aceitáveis em problemas difíceis. A solução pacífica substitui o conflito irreconciliável. (...) Tanto os membros do sindicato como os dirigentes da empresa acabam auferindo lucros para seus comandados, graças à melhoria das relações existentes entre as duas entidades." 50

Seria o caso então de desaparecer a figura do líder, no sistema 4? Responde Likert que não. Naquele sistema "(...) Ele é uma importante fonte de conhecimento técnico, responde pela ' eficiência da organização da unidade que dirige e tudo deve fazer para que haja em seu setor um planejamento metuculoso e uma programação correta de atividades básicas e correlatas sob seu comando. Representa o vínculo que une sua unidade ao resto da empresa" 51 Mas a liderança considerada nem sempre é a institucional porque "(...) o processo grupal de tomada de decisões realmente faz com que a voz de todos os membros do grupo possa ser ouvida; mas o peso de cada uma dessas vozes no processo decisório é influenciado consideravelmente pela competência comprovada de cada uma delas(...)" 52

Não obstante as afirmações categóricas de Likert, correlacionando o sucesso da organização à liderança próxima do estilo democrático, mesmo assim fica a margem para interrogar-se até quanto isto é exato sobretudo porque o ambiente externo à organização é extremamente mutável.

Fiedler toma então a premissa de que a situação (ambiente externo) é variável e cria o seu modelo de liderança contingencial. A questão fundamental era determinar se a situação era favorável ou não aos propósitos da organização e da liderança. ' Sugeriu três variáveis básicas a serem consideradas: a estrutura da tarefa, a posição de poder do líder e as relações entre líder e subordinado. Conforme disse, o ambiente pode ser dado como fa-

vorável se "(...) a situação permite que o líder exerça influência sobre o grupo." ⁵³

As conclusões de Fiedler foram amplamente criticadas mesmo considerando a coerência obtida entre estilo de liderança e eficácia grupal. Reddin avançou as fronteiras da pesquisa acrescentando ao já conhecido modelo de análise (orientação para a tarefa versus orientação para o empregado) uma terceira dimensão de eficácia. Ele não admite que o líder traga eficácia consigo e expõe que "(...) Encará-la desta forma nada mais é que uma volta à teoria dos traços de liderança hoje rejeitada, a qual sugeriu que os líderes mais eficazes tinham qualidades especiais não possuídas pelos líderes menos eficazes." ⁵⁴ Neste contexto, ser eficaz é mais uma questão de obter resultados concretos e favoráveis do que possuir traços específicos. Assim, qualquer um dos estilos básicos do modelo bidimensional pode ser eficaz ou não dependendo da situação. O que dita o sucesso é a adequação do estilo ao contexto. Aliás, não obstante ele haver proposto uma variação de modelo, sua grande contribuição consiste nos conceitos de flexibilidade e de sensibilidade situacional. Para ele, a flexibilidade é extremamente desejável para todos os líderes. Ela consiste em "(...) usar uma variedade de estilos para enfrentar uma variedade de situações." ⁵⁵ Quanto à sensibilidade situacional ou ambiental ela nada mais é do que a capacidade de "(...) ler a situação no que ela realmente contém (...) para saber qual comportamento seria realmente eficaz nessa situação (...)" ⁵⁶

Notável na contribuição de Reddin é a convicção de que não há um estilo de liderança que dê bons resultados por si mesmo, desde que ele deverá ser adaptativo.

Em seguida a Reddin é a vez de Hersey e Blanchard. Estes autores fizeram uma revisão sistemática dos estudos existentes quanto a estilos de liderança. De um modo geral concordam com as colocações já feitas e acrescentam que os subordinados têm um papel significativo na determinação da situação. Com isto querem dizer da importância do subordinado na delimitação do estilo de liderança mais adequado. A contribuição que eles oferecem foi

a chamada "teoria do ciclo vital", decorrente do modelo tridimensional de eficiência do líder e que trata da relação entre o comportamento da tarefa, o comportamento de relações e a maturidade. O líder eficaz será então o que compatibilizar seu estilo com o nível de maturidade dos liderados. Assim "(...) na medida em que o nível de maturidade dos seguidores de uma pessoa continua a aumentar, o comportamento adequado do líder não apenas exige cada vez menos estrutura (tarefa), ao mesmo tempo em que deve haver aumento de considerações, mas deve finalmente exigir reduções em apoio-emocional (relações)" ⁵⁷ Das contribuições de Hersey e Blanchard há uma que quebra um mito antigo. Conforme a teoria do ciclo vital, quando os subordinados têm um nível de maturidade abaixo da média, o estilo de liderança será mais eficaz se for mais voltado para as tarefas. É a pura e simples negação de que o estilo democrático é o melhor e que a participação do subordinado soluciona os problemas gerenciais.

Fechando este estudo evolutivo, abriremos espaço para considerar dois trabalhos que se destacam (e se impõem) pela proximidade espacial e temporal. Lúcio Flávio Renault de Moraes apresentou um estudo a respeito do estilo gerencial do executivo público mineiro em 1978, sob a forma de dissertação de mestrado. Em sua pesquisa ele partiu dos pressupostos da teoria contingencial. Ele afirma que "(...) tais conclusões levam-nos a aceitar a proposição de estilos contingenciais flexíveis e compatíveis com as diversas situações enfrentadas pelo gerente." ⁵⁸ Mas insere uma nova variável, a cultura regional, como hipótese de trabalho. Diz ele ainda, como hipótese de trabalho que "(...) procuramos considerar as influências da variável básica: cultura, que a nosso ver, condiciona diretamente a adoção de um estilo específico interferindo em sua eficácia." ⁵⁹ Entretanto, ao final, ele conclui que "(...) a cultura profissional é mais arraigada do que a regional." ⁶⁰

O outro estudo a que nos referimos é de José Vicente da Silva Filho e trata-se também de dissertação de mestrado apresentada em 1985. Nela, o autor mencionado aborda os padrões de liderança e os reflexos organizacionais tomando como parâmetro de

pesquisa a Polícia Militar de São Paulo (ele é oficial superior' naquela Corporação). Após fazer profunda revisão bibliográfica, ' ele nega validade ao uso do estilo situacionista e propõe a ênfase no estilo ideal conforme preconizado por Likert, Blake e Mouton. 61

Em resumo, existem duas clivagens na abordagem do tema ' liderança, ou seja, no relacionamento entre superior e subordinado no âmbito da organização. A primeira clivagem privilegia o chamado estilo ideal, capaz de compatibilizar os recursos humanos de que se dispõe com as diversas necessidades da organização (uma delas, talvez a mais importante, o lucro). A outra clivagem nega valor ao estilo ideal e, baseando-se no dinamismo das situações, preconiza o estilo situacionista. Os dois últimos estudos' considerados, de Moraes e Silva Filho são bem uma amostra de como o assunto não pode ser considerado encerrado.

É neste contexto que inserimos a nossa contribuição. Consideraremos o ambiente intensamente dinâmico em que a organização Polícia Militar está inserida e os reflexos organizacionais' advindos de sua estreita intimidade com dois tipos de público ' que muito lhe exigem; o povo que é a razão maior de seus serviços e os políticos, que refletindo os anseios e os interesses populares, têm grande influência em seu desenvolvimento e até em sua sobrevivência. Já vimos, ao longo da nossa história organizacional, uma mudança de objetivos muito grande, quando deixamos ' de nos preocupar com as ações bélicas para nos envolvermos primordialmente com as atividades de manutenção da ordem pública, ' qual seja, funções policiais. A organização de unidade de choque, o realinhamento da unidade de choque no combate à criminalidade' violenta, a formação do contingente policial feminino, a introdução e o pleno aproveitamento da informatização no âmbito administrativo e operacional, tudo isto vem mostrar de forma cabal uma organização que se ajusta às novas exigências e às novas possibilidades sem alterar sua personalidade e sem negar suas tradições.

Assim sendo julgamos intempestivo que a esta altura do trabalho, nos posicionemos em relação a uma corrente de '

pensamento determinada. Pelo contrário, o que faremos é aguardar que os resultados da pesquisa nos mostrem os rumos a serem seguidos.

3.3. Marco Teórico

O presente tópico é destinado a apresentar o modelo referencial teórico que serviu de base ao nosso estudo. A janela Johari, que é o nosso modelo, foi escolhida porque nos permitirá identificar o estilo existente na Corporação levando-se em conta o duplo aspecto: feed back e abertura.

Desta forma será considerada não apenas a capacidade do líder influenciar mas também a de receber influência.

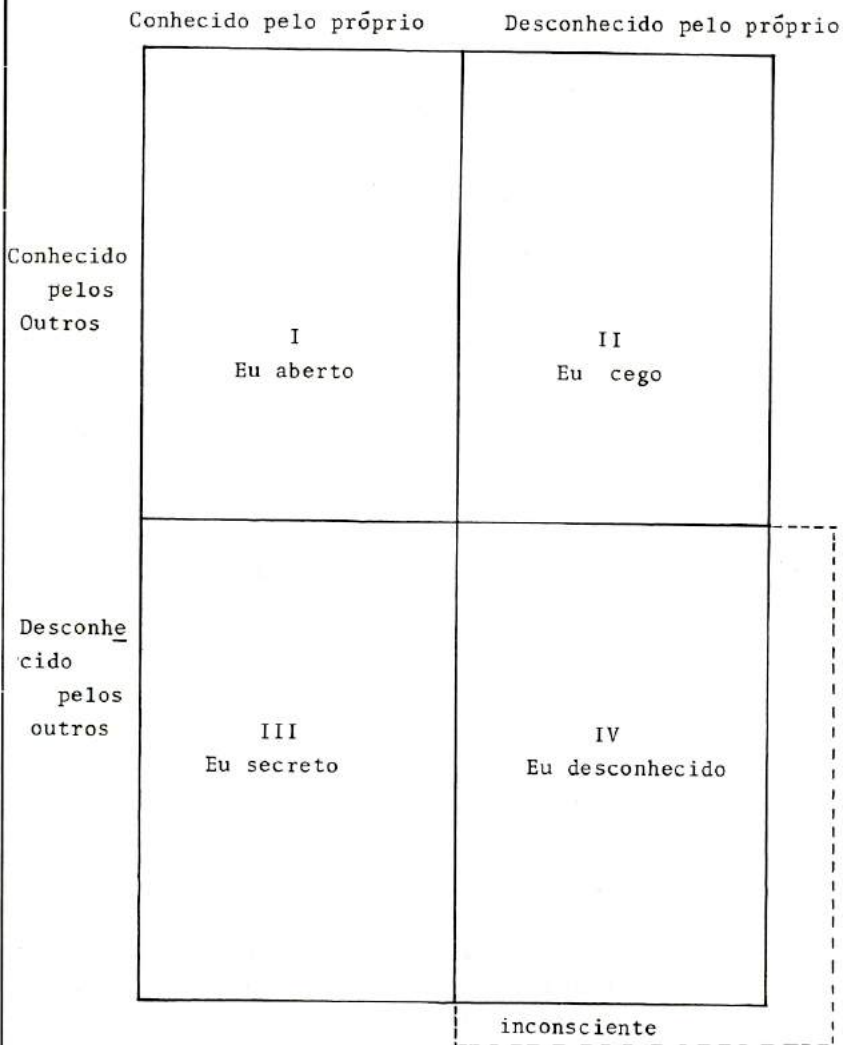
3.3.1. Antecedentes

A origem do modelo se encontra nos trabalhos de Joseph Luft e Harry Inghan.⁶² Estes dois pesquisadores pretendiam usar, como técnica de aprendizagem, o conhecimento que temos quanto ao nosso comportamento em relação aos outros. O modelo na da mais é do que uma "janela" de comunicação, através da qual se dá ou se recebe informações sobre si mesmo e sobre os outros. Os dois autores criadores do modelo afirmam que quando usaram a "Janela Johari" pela primeira vez, já perceberam sua grande aceitação, inclusive entre os estudantes universitários.

3.3.2. Descrição do Marco Teórico

O modelo concebido por Luft e Inghan é apresentado como uma janela com quatro quadrantes de igual área. Cada quadrante, ou janela, representa um espaço interpessoal e uma combinação de informações elementares.

FIGURA 3
JANELA JOHARI



Consideraremos as quatro áreas ou quadrantes em termos de colunas (verticais) e barras (horizontais). A primeira coluna contém tudo aquilo que eu sei a meu respeito; a segunda coluna contém aquilo que nem eu sei a meu respeito; a primeira barra traz aquilo que o grupo sabe a meu respeito enquanto que a segunda traz o que o próprio grupo não sabe a meu respeito. Portanto no quadrante I, onde se situa o "eu aberto" estão as informações conhecidas por mim próprio e pelo grupo. A área é caracte-rizada pela troca aberta de informações. O comportamento é pú-blico e disponível a todos, cabendo muito bem a expressão "trans-parente". Informações importantes, mesmo de caráter pessoal, são compartilhadas livremente. Em síntese ocorre que "eu sei, o gru-po sabe e eu sei que o grupo sabe".

O quadrante II, o do "eu cego" contém informações a meu respeito que eu ignoro mas que o grupo sabe (ou poderá sa-ber). Às vezes, ao me expressar sobre determinado assunto, emito chavões, maneirismos, gestos ou atitudes que me passam desperce-bidos mas que são captados pelo grupo. No âmbito dos quartéis, ' inúmeras vezes vemos referências à leitura do humor do Comandan-te pelos praças mais antigos, em função de alguma atitude, gesto e mesmo entonação de voz.

O quadrante III contém aquilo que eu sei a meu res-peito mas que é ignorado pelo grupo. Não acontece, às vezes, da pessoa manter em segredo certas informações a seu respeito? Por exemplo, o jovem que quer namorar a sua colega de sala-de-aula ' mas, por medo de não ser correspondido e, por isto, ser ridicula-rizado, esconde tal interesse. O medo pode ser de que, se o gru-po tomar conhecimento de seus sentimentos, percepções, valores, ' opiniões, poderá rejeitá-lo, agredí-lo ou anulá-lo. Em consequên-cia disto ele mantém uma área secreta só para ele. É a área privi-legiada dos bons negociantes, aqueles que conseguem manter-se indiferentes diante de um negócio ou oportunidade quando, interior-mente, estão transbordando de interesse.

O último quadrante é o das informações a meu respei-to que nem o grupo nem eu conhecemos. As informações deste qua-drante poderão estar abaixo da superfície ou então bem profundas

no inconsciente. Pode compreender medos, traumas da primeira infância, ou então potencialidades latentes. Algumas vezes certas pessoas descobrem, já em idade madura, que possuem habilidades para a pintura, poesia, etc. E se deslubram porque tais potencialidades não lhe eram conhecidas nem daqueles com quem conviviam.

3.3.3. Outros Usos da Janela Johari

Moscovici estuda o assunto e propõe outros usos para o modelo visto. Baseia-se no pressuposto de que o objetivo que o líder pode fixar para si mesmo é o de diminuir o "eu cego" e o "eu secreto", ocasionando, via de consequência, diminuição da área destinada ao "eu desconhecido" e ampliando ao máximo o quadrante do "eu aberto". Diz-nos a autora: "num grupo novo, a área I, do eu aberto, é muito pequena, há pouca interação livre e espontânea. Com o desenvolvimento dos processos do grupo, ela cresce, pois os membros se sentem mais livres para agir autenticamente. A área III decresce proporcionalmente ao crescimento da área I, uma vez que num clima de crescente confiança recíproca há menos necessidade de esconder ou negar pensamentos e sentimentos."

"O fato de esconder ou negar comportamento, idéias e sentimentos durante o processo interativo, exige um certo dispêndio constante de energia e por isto a redução da área III (eu secreto) implicar em menor imobilização de energia para a defesa deste território".

"A área II (eu cego) leva mais tempo a reduzir-se porque, usualmente, há fortes razões de ordem psicológicas para a recusa em ver o que se faz ou se sente".

"É importante frisar que uma mudança em um dos quadrantes provoca modificações em todos os demais. A insegurança tende a diminuir a lucidez e a confiança recíproca, a aumentá-la".

"O modelo gráfico janela johari permite apreciar o fluxo de informações decorrentes de duas fontes - eu e outros - bem como as tendências individuais que facilitam ou dificultam a extensão deste fluxo."

"Os processos principais que regulam o fluxo inter-pessoal - eu/outros -, determinando o tamanho e o formato de cada

janela, são os seguintes: a. feed back, que consiste em solicitar e receber reações dos outros, em termos verbais ou não verbais, para conhecer como o seu comportamento está afetando os outros, isto é, ver-se com os olhos dos outros; b. abertura ou auto-exposição, que consiste em dar feed back aos outros, revelando seus próprios pensamentos, percepções, sentimentos e de como o comportamento dos outros o está afetando." ⁶³

Neste aspecto está a contribuição de Moscovici com o modelo janela johari. Foram acrescentadas as dimensões "solicitar feed back" e "auto-exposição". Assim, são descritos quatro modelos distintos, a saber:

Estilo interpessoal I

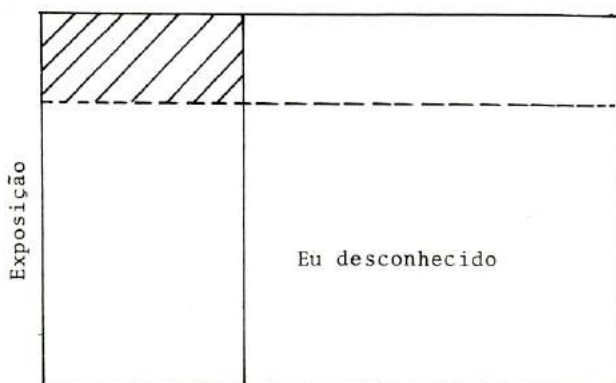
Os dois processos (feed back e auto-exposição) são pouco utilizados.

"A pessoa parece ter uma carapaça em torno de si, exibindo comportamentos rígidos e aversão a assumir riscos, ficando retraída e observando mais do que participando."

"Este estilo parece estar relacionado a sentimentos de ansiedade interpessoal e busca de segurança, canalizando sua energia para manter-se quase como sistema fechado, ao invés de utilizá-la para auto-descoberta e crescimento pessoal". ⁶⁴

FIGURA 4

Estilo interpessoal I (eu desconhecido)
feed back



Este estilo caracteriza o indivíduo incôgnito ou "coruja" porque não sabe muito a respeito do grupo e sabe pouco a seu próprio respeito. É um observador nato, que não faz mais que observar, sem maiores consequências. É o misterioso do grupo, às vezes até para si próprio, e que gasta muita energia para se manter de tal forma. Gera hostilidade e resistência sendo mal sucedido quando precisa liderar.

Estilo interpessoal II

Pouca abertura e muito feed back. Trata-se do individuo preocupadíssimo quanto à forma como é visto pelos outros mas não oferece retorno, ou seja, não se expõe. Insiste demais em saber como vai a sua imagem mas retêm consigo o que realmente pensa dos outros.

FIGURA 5
Estilo interpessoal II (eu secreto)
feed back



"Quanto mais utilizado o processo de dar o feed back e menos o de abertura, mais aumenta e se consolida o eu secreto, porquanto o tamanho de sua área está inversamente proporcional à quantidade de informação fluindo do indivíduo. Neste estilo a pessoa pode ser vista como superficial e distante." ⁶⁵

O indivíduo deste estilo é o perguntador. Procura obter a maior quantidade de informações sobre o grupo mas não oferece possibilidade ao grupo para conhecê-lo. No âmbito do grupo

ele não se posiciona, com receio de que fiquem sabendo sua opinião, e isto gera irritação, desconfiança e retraimento. Ao manter este estilo conscientemente, o indivíduo nada mais está fazendo do que tentando manipular pessoas pela retenção de informações.

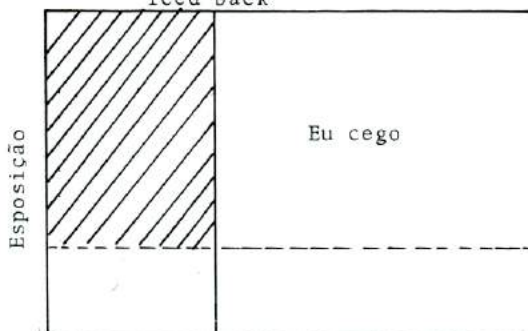
Estilo interpessoal III

Pouco uso de feed back e muita abertura.

"Os outros podem percebê-lo como egocêntrico, com exagerada confiança nas opiniões próprias e valorizando sua autenticidade, além de insensível ao feed back que lhe fornecem." ⁶⁶

A pessoa, no caso, diz ao grupo o que pensa dele (do grupo), como se sente, qual a sua posição e mais coisas. É bem transparente. Mas não lhe interessa o que o grupo pensa sobre sua pessoa. É do tipo que não dá ouvidos ao que se fala dele. O problema que ocorre é que ele não sabe como está sendo recebido qual o impacto que gera sobre as outras pessoas e, em função deste desconhecimento é incapaz de realizar uma correção de rumos e de estilo, se for necessário.

FIGURA 6
Estilo interpessoal III (eu cego)
feed back



Assim como o primeiro foi o "coruja" e o segundo o "perguntador", a este podemos chamar o "papagaio" porquanto é falante mas não é bom ouvinte.

Este estilo gera sentimentos de insegurança e defensividade e isto onera a produtividade do grupo.

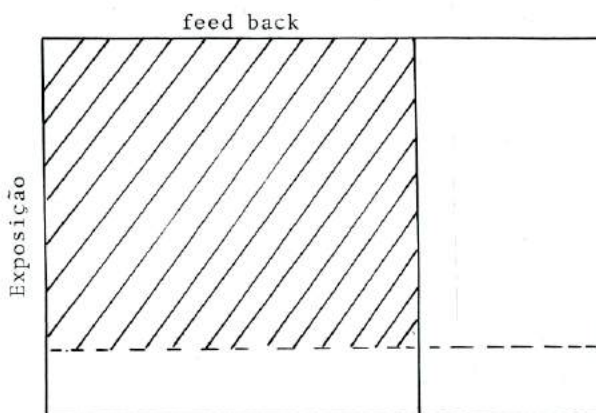
Estilo interpessoal IV

Uso amplo do feed back e da abertura. O estilo individual é o mais aberto em relação ao grupo.

"Inicialmente este estilo pode conduzir à defensiva' nos outros, por não estarem habituados a relações interpessoais' autênticas, o que pode ser ameaçador ou inadequado até em algumas situações ou contextos. A médio e longo prazo, entretanto, a tendência é para estabelecer normas de franqueza recíproca de tal modo que confiança mútua e criatividade possam ser desenvolvidas para um relacionamento significativo e eficaz." ⁶⁷

FIGURA 7

Estilo interpessoal IV (eu aberto)



É o tipo ideal numa situação de relacionamento grupal. O "eu aberto" amplo significa que grande parte do comportamento e das informações esta liberado não sendo necessárias especulações ou adivinhações. Por outro lado o indivíduo que vivencie este estilo conhece o grupo e o que o grupo sabe a seu respeito. É importante frisar que este comportamento não deve ser praticado com todo mundo, indiscriminadamente, sob a pena de ser um "exibicionista". Ele deve ser praticado no grupo com o qual as relações são mais intensas (afetivas ou funcionais).

Na organização, a prática deste estilo é geradora de muita expectativa de produtividade porquanto há perfeita sintonia entre os membros do grupo.

3.3.4. Os Estilos de Liderança e a Janela Johari

Indiscutível é o fato de que liderar é relacionar-se com outras pessoas. Integra qualquer conceito de liderança o elemento grupo desde que liderar sem ser em grupo é liderar no vazio. Se, retomando os dizeres de Napoleão, o bom coronel é que faz o bom regimento, não há que se imaginar um bom coronel sem regimento. Faz parte da essência da liderança a existência do grupo. Por isto, na medida em que permite medições de relacionamento interpessoal, o modelo descrito possibilita também o delineamento de estilos de liderança. Isto porque o relacionamento líder e liderado não é unilateral, funcionando, em termos de influência, como uma via de mão dupla.

As palavras de Reddin são muito expressivas. Ele diz que "Um primeiro passo no sentido de melhorar nossa sensibilidade situacional é melhorar nossa percepção de estilo. A percepção de estilo é o grau no qual um gerente pode avaliar corretamente seu próprio estilo. É o conhecimento de nosso impacto sobre os outros, não de nosso impacto sobre nós mesmos. A principal utilidade desse auto-conhecimento é capacitar um gerente a imprimir um impacto mais eficaz na situação, não tanto capacitá-lo a admirar seu próprio interior psíquico".⁶⁸

O líder de fato é aquele capaz de "ler" o ambiente e de se mostrar, imprimindo assim sua vontade. A importância do conhecimento de si e dos outros para determinar o estilo de liderança, como meio, e a eficácia como resultado, nos faz recordar os escritos de Sun Tzu, velho filósofo chinês da guerra que, cerca de quinhentos anos antes de Cristo já recomendava que: "Conhece-te a tí e ao teu amigo, e em cem batalhas que sejam, nunca correrás perigo. Quando te conheces mas desconheces o teu inimigo, as tuas hipóteses de perder ou de ganhar são iguais. Se te desconheces e ao teu inimigo também, é certo que, em qualquer batalha, correrás perigo."⁶⁹ Fazia, o velho chinês, a apologia do auto-conhecimento e do conhecimento da situação. Enfim, fazia

a apologia do modelo que ora escolhemos e que é atual pois, dando um passo de dois milênios e meio, outro autor, envolvido na "guerra" da produtividade do mundo contemporâneo, afirma: "Um gerente eficaz deve saber que impacto está imprimindo nos outros. Sem esse conhecimento ele não pode avaliar a situação em que se encontra e não pode prever os resultados de seu próprio comportamento." ⁷⁰

Notas bibliográficas

01. TOFFLER, Alvin. *Op.cit.*, 132
02. TORRES, João Camilo de Oliveira. *Interpretação da realidade brasileira*. R.J., J. Olympio, 1973. p.28. Apud VIEIRA, Clóvis et alii. O jeitinho brasileiro como recurso de poder. *Revista de Administração Pública*, Abr/Jul 1982. p.17.
03. ASSIS, Anatólio Alves de. *Pequena História da Guerra do Paraguai*. Belo Horizonte, Imprensa Oficial, 1984.
04. CASTRO, Jeanne Berrance de. *A milícia cidadã: a Guarda-Nacional de 1881 a 1850*. S.P., Nacional, 1979. p.238.
05. LODI, João Bosco. *Administração por objetivos*. São Paulo, Pioneira, 1978. p.11.
06. CRETELLA JR, José. Polícia e poder de polícia. *Revista de Direito Administrativo*. Rio de Janeiro, Out/Dez 1985.
07. ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. *Manual básico*. Rio de Janeiro, 1983. p.199.
08. MASLOW, A.H. Uma teoria da motivação humana. In: -BALCÃO, Y. F. & CORDEIRO, L.L. *Op.cit.*, p.271.
09. ALTHUSSER, Louis. *Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado*. Lisboa, Presença, s.d., p.31.
10. JOLIVET, R. *Curso de filosofia*. Rio de Janeiro, Agir, 1972. p.412.
11. LASKI, Harold J. *O liberalismo europeu*. São Paulo, Mestre Jou, 1975.

12. DUROSELLE, J.B. A Europa de 1815 aos nossos dias. São Paulo, Pioneira, 1970.
13. HOBBSBAM, Eric J. A era das revoluções. Europa de 1789 a 1848. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981.
14. SILVA, De Plácido e. Vocabulário jurídico. Rio de Janeiro, Forense, 1980.
15. MEIRELLES, Heli Lopes de. O Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo, Forense, 1976. p.104.
16. CRETELLA JR, José. Op.cit.
17. ESTADO DE MINAS GERAIS. Decreto Nº 11.636 de 29 de janeiro de 1969. Parágrafo único do Artigo 31.
18. _____. Lei nº 6.624 de 18 de julho de 1975. Artigo 6º.
19. _____. Lei nº 7.625/79. Artigo 1º.
20. _____. Lei nº 6.624/75. Artigo 55.
21. _____. Decreto nº 23.085/83. R.116. Artigo 5º, § 1º.
22. JANOWITZ, Morris. O soldado profissional. Rio de Janeiro, GRD, 1967.p.152.
23. HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de empresas. São Paulo, EPU-USP,1976. p.85.
24. Ibidem.
25. CAMPOS, Wagner Estelita. Chefia, sua técnica e seus problemas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1970.
26. GALBRAITH, J.K. A crise econômica de 1929. Anatomia de uma Catástrofe financeira. Lisboa, D.Quixote, 1972.
27. MARGERISON, Charles J. Gerência de grupos de trabalho. São Paulo, Mc Graw-Hill do Brasil,1975. p.1.
28. BAVELAS, Alex. Liderança: o homem e a função. In:- BALÇÃO, Y.F. & CORDEIRO, L.L. Op.cit., p.95
29. COURTOIS, Gaston. A arte de ser chefe. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 1984.p.37.
30. Apud PENTEADO, J.R. Whitaker. Chefia e liderança. São Paulo, Pioneira, 1969.p.7.
31. CARTWRIGHT, Dorwin & ZANDER, Alvin. Dinâmica de grupo. São Paulo, EPU-USP, 1975. p.613.
32. Ibidem
33. WEIL, Pierre et alii. Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas. Belo Horizonte, Itatiaia,1967.p.139.

34. KNICKERBOCKER, Irving. Liderança: um conceito e algumas implicações. In:-BALCÃO, Y.F. & CORDEIRO, L.L. Op.cit., p. 76.
35. JENNINGS, Eugene E. O executivo autocrata, burocrata, democrata. São Paulo, Pioneira, 1972.
36. MCGREGOR, Douglas. Motivação e liderança. São Paulo, Brasiliense, 1973.
37. LEWIN, Kurt et alii. Paterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of social psychology, 10:271-99,1939, Apud MATTA, João E. Dinâmica de grupo e desenvolvimento de organização. São Paulo, Pioneira, 1975. p.22.
38. MAISONNEUVE, Jean. A dinâmica de grupos. Lisboa, Livros de Brasil, 1967.1.76
39. Ibidem
40. Ibidem
41. PELZ, D.C. Motivation of the engineering and research specialist. New York, Amer.Mgmt. 1957, p.33-35(General management series 186) Apud MORAES, Lúcio Flávio R. de. O estilo gerencial do executivo público da grande Belo Horizonte: um estudo exploratório. Dissertação de mestrado apresentada na UFRGS em 1978.
42. BROWN, James A.C.A Psicologia social da indústria. São Paulo, Atlas, 1972.p.204.
43. GAHAGAN, Judy. Comportamento interpessoal e de grupo. Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
44. TANNENBAUM, Robert & SCHIMIDT, W.H. Como escolher um padrão de liderança. In:- BALCÃO, Y.F. & CORDEIRO,L.L. Op.cit., p.140.
45. Idem, ibidem.p.136-138.
46. BARNARD, Chester. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971.p.270.
47. CARTWRIGHT, Dorwin & ZANDER, Alvin. Op.cit., p.620.
48. BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo GRID. São Paulo, Edgard Blucher, 1972.p.65.
49. LIKERT, Rensis. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971.p.21.

50. _____. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975, p. 60.
51. Ibidem. p. 77.
52. Ibidem. p. 78.
53. FIEDLER, Reed E. A theory of leadership effectiveness. New York, McGraw-Hill Book, 1967. p. 13. Apud HERSEY, P. & BLANCHARD, K. Op. Cit., p. 102.
54. REDIN, Willian J. Eficácia gerencial. São Paulo, Atlas, 1975. p. 18.
55. Ibidem. p. 29.
56. Ibidem. p. 149.
57. HERSEY, P. & BLANCHARD, K. Op. cit., p. 166.
58. MORAES, Lúcio Flávio R. de Op. cit., p. 43.
59. Ibidem. p. 43.
60. Ibidem. p. 143.
61. FILHO, José Vicente da Silva. Padrões de liderança e reflexos organizacionais. Dissertação de mestrado apresentada na USP em 1985.
62. LUFT, Joseph & INGHAM, Harry. The Hohari window. A graphic model for interpersonal relations. Western training laboratory for grup development. Ago 1955. Apud LUFT, Joseph. Introdução à dinâmica de grupos. Lisboa, Moraes, 1970. p. 28.
63. MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro, Livros técnicos e científicos, 1975. p. 13-14.
64. Ibidem. p. 14-15.
65. Ibidem. p. 16.
66. Ibidem. p. 16.
67. Ibidem. p. 17.
68. REDDIN, W.J. Op. cit., p. 159.
69. TZU, Sun. A arte da guerra. Lisboa, Europa América, s.d., p. 67.
70. REDDIN, W.J. Op. cit., p. 159.

CAPÍTULO IV

4. TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISES DOS DADOS

4.1. Tratamento dos Dados e Descrição da Amostra

Não obstante o volume considerável de informações a serem manuseadas, não optamos pelo uso de instrumentos pré-elaborados. Foram usados recursos de informática, sendo elaborado um programa simples, objetivando a atender especificamente a esta pesquisa.

Foram solicitados dados brutos referentes ao número de pesquisados e à distribuição por faixa etária, posição hierárquica, tempo de serviço, experiência de comando e formação universitária. Em seguida foram realizados os cruzamentos destas informações com as médias obtidas em feed back e abertura.

Para tais cruzamentos observamos alguns detalhes. O tempo de serviço foi organizado em seis classes, cada uma com o intervalo de cinco anos, variando de 01 a 30 anos. A idade dos oficiais também teve idêntico tratamento. Dividimos em seis classes, cada uma com o intervalo de cinco anos. A série iniciou com 21 anos e terminou com 50.

A posição hierárquica na organização foi definida em função dos postos. Agrupamos antes os oficiais subalternos (primeiros e segundos tenentes) em uma classe apenas porquanto é muito tênue

a distinção entre eles, sobretudo para efeito da pesquisa. Por outro lado, deixamos de considerar o posto de coronel porque a amostra não seria significativa

Foram calculadas médias, moda e correlações. Não nos interessamos por mediana nem por desvios padrões, porquanto eles não acrescentariam informações úteis.

Foram pesquisados 560 oficiais de Polícias Militares diferentes, assim distribuídos: Minas Gerais (321), Rio Grande do Sul (45), São Paulo (51) Goiás (64), Bahia (40) e Pernambuco (39).

No caso de Minas Gerais a amostra pode ser considerada representativa. Atingindo a 321 oficiais do total de 1109, significa 28,94%. Além disto chamamos a atenção para o fato de que tinhamos especial interesse pelos capitães e tenentes. Foram pesquisados 291 capitães e tenentes, o que significa maior concentração neste nível. Como eles totalizam 917 oficiais, a amostra foi de 31,73% do total.

4.1.1. Distribuição da Amostra por Faixa Etária

A amostra apresenta uma concentração de 58,55% de oficiais entre 36 e 45 anos. A média das idades (36,44 e a moda (38) ficam em uma das classes intermediárias. A tabela 03 mostra os dados referentes às idades.

TABELA 3

Distribuição dos Oficiais PMMG por faixa etária

FAIXA ETÁRIA		FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
21	25	36	11,21
26	30	32	10,00
31	35	47	14,64
36	40	105	32,71
41	45	83	25,84
46	50	18	5,60
TOTAL		321	100,00

4.1.2. Distribuição da Amostra por Tempo de Serviço

O tempo de serviço médio foi de 16,6 anos e o modal foi de 18 anos. A concentração maior foi na faixa entre 16 a 25 anos e é da ordem de 59,2%. As frequências mais baixas ficaram nas classes das extremidades.

A seguir a tabela 4 apresenta os dados

TABELA 4
Distribuição dos Oficiais PMMG por Tempo de Serviço

TEMPO DE SERVIÇO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
01 - 05	29	9,03
06 - 10	37	11,52
11 - 15	47	14,65
16 - 20	108	33,65
21 - 25	82	25,55
26 - 30	18	5,60
TOTAL	321	100,00

4.1.3. Distribuição da Amostra Pela Posição Hierárquica

O maior percentual foi de tenentes e menor de tenentes-coronéis. Neste aspecto a coerência da amostra é muito significativa, pois existem realmente, no serviço ativo, mais tenentes e menos tenentes coronéis. O conjunto de capitães e tenentes é o maior da amostra, totalizando 90,65% desta.

A seguir a tabela 5 contém os dados

TABELA 5
Distribuição dos Oficiais PMMG por Posto

	EFETIVO EXISTENTE +	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Coronel	22	-	-
Ten Cel	61	4	1,25
Major	109	26	8,10
Capitão	344	129	40,18
Tenente	573	162	50,47
TOTAL	1109	321	100,00

+ O efetivo existente refere-se a setembro de 1986.
Os dados foram extraídos do Relatório Periódico de Pessoal (RPP) datado de 05Out86.

4.1.4. Distribuição da Amostra Pela Formação Universitária

A formação universitária foi verificada em dois momentos. Inicialmente interessou-nos a distribuição entre possuidores e não possuidores. Posteriormente interessou-nos a distribuição dos possuidores de formação universitária conforme as áreas cursadas. No primeiro caso consideramos toda a amostra e, no segundo, apenas os oficiais da PMMG.

A tabela 6 mostra os oficiais das diversas PM pesquisadas e a distribuição entre os que possuem ou não possuem formação universitária.

TABELA 6

Distribuição dos Oficiais PM quanto à formação universitária

ESTADO	POSSUIDORES DE FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA		
		FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
MG	S	130	40,50
	N	191	59,50
GO	S	32	50,00
	N	32	50,00
BA	S	22	55,00
	N	18	45,00
PE	S	25	64,10
	N	14	35,90
RS	S	23	51,11
	N	22	48,89
SP	S	27	52,94
	N	24	47,06

O estado com maior percentual de possuidores é Pernambuco enquanto que Minas Gerais é o que tem menor percentual.

Tomando apenas o estado de Minas Gerais, a distribuição dos oficiais possuidores apresenta concentração maior no curso de Direito, com 32,31% da amostra, enquanto que Pedagogia foi o de menor frequência, com apenas 1,53%. Retirados estes dois casos extremos, o restante da amostra se dispersa por 10 outros cursos com a frequência relativa variando de 2,32% a 11,54%. A tabela 7 apresenta a distribuição mencionada.

TABELA 7

Distribuição dos Oficiais PMMG pelas áreas de formação universitária

CURSO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Direito	42	32,21
Letras	15	11,54
Ed. Física	14	10,77
Ciências Exatas	12	9,23
Engenharia	11	8,46
Administração	08	6,15
Ciências Sociais	06	4,61
Ciências Humanas	06	4,61
Ciências Contábeis	06	4,61
Ciências Biológicas	03	2,32
Pedagogia	02	1,53
Outros	05	3,86
TOTAL	321	100,00

4.1.5. Distribuição da Amostra por Experiência de Comando

Dos 321 oficiais, 269 possuem esta experiência enquanto que os 52 restantes não a possuem. Isto significa que

83,80% possui a variável considerada. A concentração maior é nos oficiais de posto mais elevado.

4.2. Análise dos Dados

Foi procedida sempre do geral para o particular visando a melhor compreensão. Sempre tomamos por constantes o feed back e a abertura encontradas em termos de médias. Foram analisadas as variáveis seguintes: distribuição por estado, idade, tempo de serviço na organização, posição na hierarquia, experiência de comando e formação universitária.

4.2.1. Feed back e Abertura dos Oficiais PM

A tabela 8 fundamentará a análise

TABELA 8

Médias de feed back e abertura dos oficiais PM

ESTADO	FEED BACK MÉDIA	ABERTURA MÉDIA
Bahia	33,00	36,43
Goiás	36,02	36,27
Minas Gerais	34,76	34,39
Pernambuco	33,23	34,77
Rio G. Sul	32,93	34,22
São Paulo	33,41	35,18

Considerando todos os oficiais pesquisados a média de feed back ficou em 34,40 e a de abertura em 34,83. Ambas estão próximas, entretanto a média de abertura se apresenta maior. Esta maior abertura foi uma constante em todos os estados exceto em Minas Gerais onde o feed back é que teve média mais alta. O maior feed back foi encontrado entre os oficiais de Goiás enquanto que a maior abertura entre os da Bahia. Por outro lado, as menores médias em feed back e em abertura foram dos oficiais do Rio Grande do Sul.

A variação de médias, em feed back e abertura, se explica pelos estudos de antropologia cultural que mostram uma série de subculturas conforme as regiões. Azevedo, esclarecendo a respeito do retrato do brasileiro, diz que ele "se desdobra numa admirável variedade de subtipos psicológicos e sociais, diferenciados, pelos seus caracteres próprios, de uma para outra região." ¹

Considerados os oficiais PMMG, em relação ao grupo, verifica-se a tendência para o estilo de comando delineado em 'nosso marco teórico como "eu aberto". Esta constatação contrastaria o mesmo Azevedo citado o qual caracterizou o mineiro de forma diversa. Segundo ele, "esse feitio especial que se reforçou' nos mineiros, pela atmosfera de desassossego em que viviam, devida ao isolamento da Capitania em relação ao resto da Colônia, às exigências do fisco (...) e que dele fez um homem, na aparência afável e diplomata, mas no fundo reservado e cheio de desconfiança". ²

4.2.2. Faixa Etária dos Oficiais PMMG

A análise desta variável, em função do feed back e da abertura visa a identificar a influência do amadurecimento cronológico no estilo de comando. Antes da análise propriamente dita devemos fazer alguns esclarecimentos. O candidato ao Curso de Formação de Oficiais - CFO - deve possuir o mínimo de 17 anos e o máximo de 25 à época da matrícula. O limite máximo é alargado para o público interno mas o percentual aprovado desta forma não é significativo. A maioria dos aprovados situa-se na faixa de 20 anos. Como a transferência para a reserva se dá com 30 anos de serviço, isto significa que aos 50 anos de idade é que o oficial padrão deixará o serviço ativo. Daí, que a carreira do oficial se desenvolva estando ele entre 23 e 50 anos, isto porque é necessário contabilizar os três anos da formação.

Vistas as explicações iniciais passemos à tabela 9.

TABELA 9

Comparação dos feed back e abertura dos oficiais PMMG por faixa etária

FAIXA ETÁRIA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	Feed back		Abertura	
		ESCORES	MÉDIA	ESCORES	MÉDIA
21 25	36	1208	33,56	1202	33,39
26 30	32	1113	34,78	1118	34,94
31 36	47	1613	34,32	1650	35,11
36 40	105	3718	35,41	3691	35,15
41 45	83	2846	34,29	2724	32,82
46 50	18	659	36,61	653	36,28

Observando as médias de feed back e abertura conforme as classes, verificamos que o menor feed back está no grupo dos oficiais jovens e o maior no grupo dos oficiais mais velhos. Verificadas as médias de abertura, novamente são os oficiais mais velhos os que apresentam médias mais elevadas. A média mais baixa fica com os oficiais da faixa de 41 a 45 anos, mas o grupo de oficiais jovens, na classe de 21 a 25 foi o que teve a segunda menor média. Há relativa proporcionalidade no avanço das idades com o aumento das médias. O coeficiente obtido na correlação entre faixa etária e média de feed back foi de 0,75 enquanto que para a abertura foi de 0,34. No primeiro caso a correlação é forte e, no segundo, apenas regular.

O fato das médias mais baixas, em feed back e abertura estarem entre os oficiais jovens permite inferir que, de alguma forma, o passar dos anos influencia no estilo de comando tornando-o mais democrático. Com isto um mito está sendo contestado porque integra a cultura organizacional a crença de que os mais jovens são mais abertos e democráticos enquanto que os mais velhos são mais sisudos e autoritários. Pode significar também

que o trabalho quotidiano, o contato com o público interno e externo, influenciem o feed back e a abertura.

A correlação sendo mais forte entre a faixa etária e a média de feed back pode significar também a maior preocupação com a imagem e com o desempenho das atividades profissionais à medida que se envelhece.

Maslow já afirmara que "liberado o organismo do domínio de uma necessidade relativamente mais fisiológica, surgem outros objetivos mais sociais".³ e com isto nos disse que a busca da satisfação das necessidades sociais ocorre naturalmente após a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança. Talvez esta também seja uma explicação se considerarmos que os mais jovens ainda não têm a necessidade de segurança atendida de forma a permitir o surgimento de outras necessidades mais elevadas.

Esta nossa observação está coerente com o que Moraes afirmou ao dizer sobre o executivo público mineiro; "parece ocorrer com os executivos mais idosos que havendo superado suas necessidades de afeto com a maior maturidade adquirida com o passar dos anos, tornaram-se mais transparentes."⁴

Detalhe interessante é a identificação dos oficiais mais velhos como "mineiros". Os oficiais PMMG apresentaram feed back maior que a abertura (Tabela 8) e assim fugiram ao padrão observado nos demais estados em que a abertura é que era maior. Verificando, todavia, as faixas etárias da tabela 9, constatamos que aqueles contidos entre 26 e 35 anos têm abertura maior que feed back e, neste aspecto, são menos afinados com os demais faixas. Em síntese, foram as classes mais velhas que definiram o estilo do oficial PMMG, com o feed beck mais amplo que a abertura.

Digno de menção ainda é o fato de ser registrada uma queda brusca nas médias de feed back e abertura na classe de 41 a 45 anos. Há um crescimento constante das médias, "pari passu" com as idades, ocorrendo alteração apenas na classe men-

cionada. Possivelmente isto se explique pelo fato de tais oficiais estarem se iniciando no exercício de funções tipicamente executivas, tais como chefias ou comandos. Por isto eles são mais cautelosos para não decepcionarem os superiores e para não gerarem expectativas acima de suas possibilidades.

Outra explicação pode ser extraída das idéias de Levinson. Este autor, ao traçar um paralelo entre a vida humana e as estações ⁵ coloca a meia idade como outono. Caracterizando tal idade ele diz que é nela que o homem procura reavaliar o passado, buscando modificar a estrutura de vida para o futuro. Mas sobretudo é nesta fase da vida que ocorre um excessivo processo de individualização, conseqüente da própria crise onde o indivíduo tende a buscar estabelecer limites entre seu espaço e o mundo. Quer nos parecer também que incide nesta faixa etária o que Mira Y Lopes identificou como "dúvida acerca da eficácia genérica da profissão em si mesma". ⁶ Talvez que tudo isto possa ser validado pelo observado na faixa etária seguinte, entre 46 e 50 anos. Em tal idade, os oficiais já são comandantes ou chefes experientes e por isto dominam melhor o exercício das suas funções. Conseqüentemente são mais soltos e autênticos, o que se reflete nas elevadas médias de feed back e abertura.

Concluindo esta parte da análise, é notável a forte correlação positiva entre as médias de feed back e abertura. Ela é de 0,89 e significa existir boa proporcionalidade entre as duas variáveis consideradas.

Neste aspecto também ocorre coerência com o observado referente ao executivo público mineiro, conforme a pesquisa de Moraes. ⁷

4.2.3. Tempo de Serviço dos Oficiais PMMG

Esta variável também exige uma explicação prévia. O tempo de serviço, de um modo geral, se correlaciona com a idade. Obviamente que os oficiais situados nas faixas de maiores tempos de serviço devem também estar situados entre os mais velhos. Daí ser razoável esperar-se uma identificação entre tempo de serviço e idade, quando correlacionadas com as médias de feed back e abertura.

Vejamos a tabela com os dados.

TABELA 10

Comparação do feed back e da abertura dos oficiais PMMG, por tempo de serviço

TEMPO DE SERVIÇO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FEED BACK		ABERTURA	
		ESCORES	MÉDIA	ESCORES	MÉDIA
01 05	29	982	33,86	971	33,48
06 10	37	1252	33,89	1283	34,67
11 15	47	1649	35,08	1667	35,47
16 20	108	3759	34,80	3715	34,40
21 25	82	2862	34,90	2793	34,06
26 30	18	651	36,17	609	33,83

O coeficiente entre tempo de serviço e feed back foi de 0,97 o que significa correlação máxima. A correlação entre o tempo de serviço e a abertura foi de -0,09 o que é quase nula. Significa isto que há uma correspondência entre tempo de serviço e feed back e não ocorre o mesmo quanto a abertura.

O feed back ir aumentando à medida que o tempo de serviço aumenta pode significar maior preocupação com o próprio desempenho profissional. É inevitável que, à medida que o tempo de serviço aumente o oficial assuma funções mais independentes e menos sujeitas à fiscalização de superiores sobretudo porque eles é que são os superiores. Daí a ocorrência de um estilo mais autêntico, manifestado na preocupação em saber como é o próprio desempenho, mirando-se com os olhos dos outros.

Tal constatação coincide com o observado para os executivos brasileiros. Moraes⁸ verificou que há uma tendência entre eles, os executivos brasileiros, de manifestarem preferências por uma ética de trabalho mais humanista e democratizada à medida que adquirem mais tempo de trabalho.

Quando à abertura, pode estar ocorrendo o inverso. À medida que o oficial assuma funções de chefia ou de comando, em nível mais elevado, ele se reserva mais e se resguarda para não ter constrangimentos pessoais se lhe advir a necessidade de ter que decidir a favor da organização e contra as pessoas. A própria cultura organizacional conduz a tanto. Mesmo nos momentos de lazer o que se observa é a aglutinação de oficiais dos mesmos postos. Esta aglutinação não ocorre conscientemente mas de forma natural e sem que se perceba.

4.2.4. Posição Hierárquica dos Oficiais PMMG

Considerada a variável feed back, em relação à posição na hierarquia - posto - a maior está com os tenentes-coronéis e a menor com os tenentes. Quanto à abertura, a maior média está com os majores e a menor com os tenentes coronéis.

A tabela a seguir apresenta os dados

TABELA 11

Comparação do feed back e abertura dos oficiais PMMG com os postos

POSTO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FEED BACK		ABERTURA	
		ESCORES	MÉDIA	ESCORES	MÉDIA
Tenente	162	5601	34,57	5510	34,01
Capitão	129	4499	34,88	4487	34,78
Major	26	907	34,88	911	35,04
Ten Coronel	04	150	37,50	130	32,50

O que a tabela deixa claro é que os oficiais dos postos iniciais têm a média de feed back menor, não podendo ser afirmado o mesmo quanto à abertura. Nesta variável, o grupo de oficiais de posto mais elevado é que tem a média mais baixa. A correlação obtida entre o posto e feed back foi 1,0 e entre posto e abertura foi de -0,2. No primeiro caso a correlação é máxima e, no segundo, é negativa e quase inexistente. Para o resulta

do desta última correlação foi decisiva a média dos tenentes-coronéis porquanto eles apresentam uma abertura inferior à dos tenentes.

Visto de forma abrangente, isto nos mostra que os oficiais iniciantes na carreira são menos inclinados ao 'feed back' e à abertura. O estilo dos mesmos é mais autoritário do que o dos postos superiores.

Esta característica dos jovens tenentes, pode ter 'explicação na insegurança profissional. Mc Gregor observou, a respeito do relacionameto superior e subordinado que "antes de 'os subordinados poderem acreditar que lhes é possível satisfazer seus desejos no trabalho, é preciso que adquiram senso de segu- 'rança nas suas relações de dependência com os superiores." ⁹ Ao tenente, recém introduzido na carreira, é possível que ainda falte a segurança estimuladora do estilo de comando mais aberto e mais livre.

O que foi visto quanto aos postos, valida perfeitamente as correlações obtidas quanto a faixa etária e quanto a tempo de serviço porque estatisticamente há um vínculo estreito' entre tais variáveis. A tabela de correlações apresentada a seguir mostra isto.

TABELA 12

Correlações obtidas entre feed back e abertura e as variáveis idade, tempo de serviço e posição hierárquica.

	IDADE	TEMPO DE SERVIÇO	POSIÇÃO HIERÁRQUICA
Feed back	0,75	0,96	1,0
Abertura	0,34	-0,08	-0,2

Comparando as correlações da tabela depreendemos ' que a variável que imprime maior discrepância entre feed back e abertura é a da posição hierárquica sendo a que menor discrepância apresenta é a idade.

Mas o importante mesmo é a validação das variáveis ' pelas correlações obtidas. Os coeficientes com o feed back sempre

foram fortes e positivos enquanto que as com abertura foram fracas.

Estas variáveis anotadas até aqui guardam entre si uma intimidade maior. As que serão vistas em seguida são mais independentes. Veremos inicialmente a variável experiência de comando.

4.2.5. Experiência de Comando

Esta variável não poderia ser considerada de forma isolada porque a amostra foi distribuída em apenas dois grupos: os que possuem e os que não possuem. Pareceu-nos importante a sua análise, por outro lado, porque é a variável que apresenta maior afinidade com o objetivo da pesquisa que é o mapeamento do estilo de comando. Outro aspecto a observar, antes de dar início à análise, é que a experiência de comando é possível mas não é consequência natural da carreira.

Posto isto, vejamos a tabela a respeito.

TABELA 13

Distribuição dos oficiais por experiência de comando

POSSUI EXPERIÊNCIA DE COMANDO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FEED BACK		ABERTURA	
		ESCORES	MÉDIA	ESCORES	MÉDIA
SIM	269	9374	34,85	9271	34,46
NÃO	52	1783	34,29	1767	33,98

Da tabela se percebe que os oficiais com experiência de comando atingiram médias mais elevadas em feed back e em abertura. Disto podemos inferir uma influência forte da experiência no estilo de comando, tornando os oficiais mais capazes de pedir feed back e de oferecer abertura.

4.2.6. Formação Universitária

Esta variável foi considerada sob duplo aspecto. Inicialmente procuramos avaliar a diferença de médias em feed back'

e abertura entre oficiais possuidores e não possuidores de formação universitária. Posteriormente tratamos apenas do grupo possuidor e discriminamos as áreas em que são formados.

Observamos, antes da análise, que o oficial não precisa da formação universitária para exercer a sua profissão mas é cada vez maior o número dos que frequentam o 3º grau, para aperfeiçoar seus conhecimentos ou mesmo apenas para ocupar o tempo disponível. A organização não tem programas de estímulo para que seus oficiais frequentem faculdades, mas também não tolhe aqueles que se interessem.

A tabela a seguir mostra os dados a respeito.

TABELA 14

Distribuição dos oficiais quanto à formação universitária

POSSUI FORMAÇÃO UNIVERSITÁRIA	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FEED BACK		ABERTURA	
		ESCORES	MÉDIA	ESCORES	MÉDIA
SIM	130	4524	34,80	4516	34,74
NÃO	191	6633	34,73	6522	34,15

Os oficiais possuidores de formação universitária possuem médias mais elevadas em feed back e abertura. Pode significar isto que a convivência com professores e colegas em instituições de ensino superior seja influência positiva no estilo de comando. Talvez também que os próprios conhecimentos adquiridos nas faculdades induzam a estilos mais autênticos e democráticos.

Com respeito às áreas cursadas, conforme registrado na tabela 7, as médias mais elevadas ficaram na Pedagogia e Educação Física enquanto que as mais baixas ficaram em Direito e Ciências Exatas. Quanto aos bacharéis em Direito há identificação com o executivo público mineiro, mostrado na pesquisa de Moraes¹⁰

4.3. Comparação entre oficial PMMG, o executivo público mineiro e o executivo público norte-americano

Existindo duas outras pesquisas voltadas para a identifi

cação de estilos gerenciais, interessou-nos a possibilidade de traçar comparações. Verificamos que as pesquisas mencionadas abordam os executivos públicos mineiros e os executivos públicos norte-americanos e a validade das comparações, em conteúdo e forma, fica assegurada em virtude de ter sido utilizado o mesmo instrumento.

TABELA 15

Médias obtidas em feed back e abertura por oficiais PMMG, pelos executivos públicos mineiros e por executivos públicos norte-americanos

EXECUTIVO	FEED BACK	ABERTURA
Oficial PMMG	35	34
Executivo Púb Mineiro	29	32
Executivo N.Americano	32	29

As médias mais elevadas são as dos oficiais PMMG tanto para abertura como para feed back. Tomando apenas a variável feed back vê-se que a média está muito acima da média dos executivos públicos mineiros sendo menor a diferença em relação aos norte-americanos. No caso da abertura, a média está mais próxima do executivo público mineiro.

Em um aspecto o oficial PMMG se assemelha ao executivo norte-americano: tomados o feed back e a abertura, aquele se mostra mais amplo que esta. Nisto difere do executivo público mineiro.

Há um pequeno leque de explicações para o fato observado. Inicialmente não podemos nos esquecer de que o oficial PMMG está integrado em uma organização onde se cultua muito o senso de lealdade. Em decorrência, ele se obriga a ser mais leal com seus colegas de profissão, ainda que subordinados, e percebe que tem o direito de se expor pelo fato de contar com a lealdade dos outros. A outra explicação está na consciência do poder legítima

do que o oficial PMMG possui. Ele se apresenta ostensivamente com insígnias e distintivos que mostram sua posição na hierarquia aos colegas e ao público em geral. Não lhe ocorre, por outro lado, a ansiedade do executivo público que sabe depender do seu emprego de injunções políticas que se situam além de seu controle. O oficial PMMG tem consciência de que, qualquer que seja o quadro político, o seu "status" não será alterado. Finalmente, o oficial PMMG, em relação ao executivo público, tem mais oportunidades de contato com os níveis mais baixos da organização causadas por pressões originárias da própria natureza de suas funções. Conforme a função que exerça, lhe é exigido o contato diário com os soldados e isto, possivelmente, o sensibilize mais para as dependências de interrelacionamento pessoal.

Não podemos afirmar, ao final, que o oficial PMMG tenha o perfil de liderança aberto. O que ocorre é que o executivo público mineiro é que se apresenta com um estilo excessivamente fechado, conforme verificado em pesquisa nacional.

Notas bibliográficas

01. AZEVEDO, Fernando de. A cultura brasileira. São Paulo Melhoramentos, 1969.p.228.
02. Idem. P. 215.
03. MASLOW, A.H. Cp.cit., p.270.
04. MORAES, Lúcio Flávio Renault de. Op. cit., p.137.
05. LEVINSON D.J. The seasons of a man's life. N. Y., First Ballantine Books Edition, 1978.
06. LOPES, Emílio Mira Y. Quatro gigantes da alma. Rio de Janeiro, J. Olympio, 1952.p.294.
07. MORAES, L.F.R.de. Op.cit., p.132.
08. MORAES,L.F.R.de. Work ethics in Brazil: implications for organization development. United States Internatio-

nal University, San Diego, Califórnia, U.S.A. Tese de doutorado inédita.

09. Mc GREGOR, Douglas. Condições de liderança eficaz na organização industrial. In: -BALÇÃO, Y.F. & CORDEIRO, L.L. Op. cit., p.124.
10. MORAES, L.F.R. de. O estilo gerencial do executivo público da Grande Belo Horizonte. Porto Alegre, UFRGS, 1978.p. 144.

CAPÍTULO V

CONCLUSÕES

As principais conclusões a que chegamos são as que apresentamos a seguir. Dentre elas incluímos as respostas para os nos problemas de pesquisa.

5.1. Não há um estilo de comando padrão na PMMG, em termos ' de feed back e abertura. Os estilos variaram em função da idade, tempo de serviço, posto hierárquico, experiência de comando e for mação universitária.

5.2. Da análise de distribuição dos oficiais pelos quatro ' quadrantes do marco teórico, podemos concluir que:

5.2.1. Os oficiais mais jovens posicionaram-se, em relação ao grupo, no "eu desconhecido";

5.2.2. Os oficiais mais velhos posicionaram-se, em relação ao grupo, no "eu aberto";

5.2.3. Os oficiais com menos tempo de serviço fixaram-se ' no "eu desconhecido", em relação ao grupo;

5.2.4. Os oficiais com mais tempo de serviço fixaram-se no "eu secreto", em relação ao grupo;

5.2.5. Os oficiais dos postos iniciais classificaram-se em relação ao grupo, no "eu desconhecido";

5.2.6. Os oficiais dos postos mais elevados classificaram-se, em relação ao grupo, no "eu secreto";

5.2.7. Os oficiais possuidores de experiência de comando classificaram-se no "eu aberto" enquanto que os não possuidores no "eu desconhecido";

5.2.8. Os oficiais possuidores de formação universitária classificaram-se no "eu aberto" enquanto que os não possuidores no "eu desconhecido";

5.3. Com base nas comparações que fizemos entre os oficiais PMMG, os executivos públicos mineiros e os norte-americanos, constatamos que:

5.3.1. O oficial PMMG é mais aberto do que os executivos públicos, mineiro e norte-americano;

5.3.2. O oficial PMMG se identifica com o executivo norte-americano por usar mais feed back do que abertura e, neste aspecto, difere do executivo público mineiro.

5.4. Comparado com os oficiais de outros estados, o estilo de comando do oficial PMMG contraria os estudos tradicionais da antropologia cultural sobre a cultura mineira.

Finalizando estas conclusões não devemos deixar de considerar que o alto comando da PMMG, no ano 2.000, está contido no grupo de oficiais mais jovens dentre os pesquisados. Estes oficiais podem ser caracterizados como possuidores de estilo de comando relativamente autoritário o que é inadequado, tomando-se por base o estilo desejável para o administrador do futuro.

CAPÍTULO VI

RECOMENDAÇÕES

Considerando que esta nossa pesquisa teve a natureza exploratória descritiva, naturalmente que algumas questões surgidas durante as análises ficaram sem resposta. Por outro lado, alguns aspectos ficaram evidenciados. Recomendamos pois:

6.1. Estimular a ampliação da pesquisa visando cobrir todos os níveis e públicos, conforme o interesse da organização.

6.2. Criar programas de estímulo a oficiais para cursarem o 3º grau ou participarem de cursos de pós-graduação.

6.3. Promover atividades destinadas a desenvolver um estilo' de liderança mais aberto, a ser aplicado sobretudo nos oficiais' mais jovens.

6.4. Estabelecer uma norma segundo a qual todos os oficiais exerçam funções de comando ou chefia, ainda no início da carreira.

ANEXO 1

Este anexo contém o questionário respondido pelos oficiais PM. O questionário consta de três partes a saber:

- 1ª - Explicação inicial e pedido de dados pessoais;
- 2ª - Instruções para preenchimento do questionário;
- 3ª - Relação das vinte perguntas a serem respondidas a respeito de relacionamento no trabalho.

1ª Parte

Belo Horizonte, Agosto de 1986

Prezado Senhor,

1. Como estamos cursando o CSP-86, na PMMG, deveremos apresentar um trabalho monográfico para a obtenção de aprovação plena.

2. Optamos por pesquisar e escrever sobre a direção emergente da Polícia Militar de Minas Gerais face às mudanças institucionais. De fato, o que nos preocupa é se a nossa alta direção (Alto Comando) possuirá estilo de liderança que lhe possibilite tirar o melhor proveito das mudanças que teremos.

3. Solicitamos sua valiosa colaboração respondendo ao questionário que segue.

4. Muito gratos.

EURO MAGALHÃES, TEN CEL PMMG

DADOS PESSOAIS

Nome

Posto

Idade

Tempo de Serviço

Deverá permanecer na PM até o ano de

Possui o CFO?

Possui algum curso superior fora da PM?

Caso possua curso superior, qual?

Em qual ano fez seu último curso na PM?

Qual o último curso na PM?

Possui experiência de comando na PM?

Caso positivo, em qual nível? (Pelotão, Cia, BPM)

Por quantos anos?

2ª Parte

PESQUISA DE RELACIONAMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

INSTRUÇÕES:

Para cada item do questionário você deve indicar qual das duas alternativas apresentadas descreve melhor a maneira pela qual você age frente a cada situação descrita. Tente responder como você **normalmente** agiria e não como você pensa que deveria agir. Algumas alternativas podem ser igualmente características da sua maneira de agir e, em outras ocasiões, algumas alternativas podem não corresponder a um comportamento típico seu. Nestes casos, procure decidir pela alternativa que, **relativamente**, corresponderia à melhor escolha. O importante é responder **to** dos os itens.

Para cada item você deverá distribuir 5 (cinco) pontos entre as duas alternativas, de acordo com **uma** (e só uma) das seguintes possibilidades:

- 1) Se "A" descreve exatamente o seu comportamento e "B" não corresponde de modo algum a sua maneira de agir, então dê 5 pontos a "A" e 0 a "B".
- 2) Se "A" descreve de modo bem aproximado o seu comportamento e "B" tem alguma semelhança a seu de agir, então dê 4 pontos a "A" e 1 a "B".
- 3) Se "A" e "B" são semelhantes correspondente (ou, também, semelhantes não característicos) a sua ma-

neira de agir, porém "A" é ligeiramente mais próximo do seu comportamento típico, então dê 3 a "A" e 2 a "B".

- 4) Cada uma das três combinações acima pode ocorrer em ordem inversa, ou seja, trocando-se "B" por "A". Por exemplo, no caso de 3) acima, "B" pode ser ligeiramente mais próximo do seu comportamento típico e, então, você daria 2 a "A" e 3 a "B". Do mesmo modo poderiam ocorrer os pares $A=1$ e $B=4$ e $A=0$ e $B=5$.

Portanto, existem seis combinações possíveis como resposta a cada item do questionário. O importante é que a soma dos atribuídos a "A" e "B" totalizem exatamente 5 (cinco).

Como regra geral, tente relacionar cada situação descrita no questionário com sua própria experiência pessoal. Em ritmo normal você não deve gastar mais de meia-hora, porém, note também que, não existem respostas certas ou erradas. A tentativa de imaginar uma resposta "correta" ou "ideal" virá somente distorcer o significado de suas respostas e tornar o teste totalmente sem valor para você.

Como membro de uma organização, você certamente já notou que seu sucesso no trabalho está relacionado ao modo pelo qual você se relaciona com seus colegas. Se você ocupa cargo de chefia, o modo pelo qual trata seus subordinados afeta diretamente os resultados obtidos. Se você é subordinado, o modo pelo qual você trata seus superiores e/ou colegas também afeta diretamente o ambiente de trabalho. Abaixo, apresenta-se uma série de possíveis situações dentro de um ambiente de trabalho. Como você agiria se estivesse envolvido nele?

3ª Parte

1. Se um colega meu tem um "conflito de personalidade" com outro oficial da Polícia Militar que trabalha em outra OPM, mas cuja cooperação é indispensável a nossa OPM, eu:

- A. Diria ao meu colega que acho que o mesmo é parcialmente responsável por este tipo de conflito com o outro oficial e tentaria mostrar-lhe como esta outra pessoa está sendo afetada por ele;
- B. Não me envolveria na questão com receio de vir a me indispor, com ambos, caso tentasse qualquer interferência.
2. Se eu descobro que um colega de trabalho, com quem tive uma discussão acirrada em passado recente, passa a falar mal de mim a todos os outros e a demonstrar sempre má vontade, eu:
- A. Não chamaria atenção sobre o comportamento do meu colega, com receio de piorar as coisas e deixaria que o tempo cuidasse de tudo.
- B. Comentaria com o meu colega sobre o seu comportamento e perguntaria de que maneira ele acha que a briga no passado está afetando o nosso relacionamento.
3. Se um dos meus subordinados começa a me evitar e a me tratar de modo obediente, porém reservado, eu:
- A. Chamaria a atenção do subordinado sobre o seu comportamento e perguntaria sobre o que se passa em sua mente;
- B. Seguiria o exemplo do subordinado e manteria o relacionamento em base puramente comercial, desde que é isso que ele parece estar querendo.
4. Se, numa discussão com colegas, a conversa começar a se dirigir a um assunto acerca do qual eu sou suposto de saber, devido às minhas qualificações profissionais, mas que em realidade ignoro totalmente, eu:
- A. Tento desviar o assunto para outra direção, antes que eu seja chamado a emitir minha opinião;
- B. Confesso minha ignorância, qualquer que seja a reação de meus colegas, e encorajo o prosseguimento da discussão do mesmo assunto.

5. Se um de seus colegas tenta me dizer que acha que estou fazendo coisas que estão prejudicando o meu relacionamento com os demais colegas de trabalho, eu:
 - A. Encorajaria o meu colega a descrever com detalhes sobre o meu comportamento e a sugerir maneiras pelas quais eu poderia mudar;
 - B. Tentaria explicar, tão claramente quanto possível, porque eu me comporto da maneira que o colega descreve.
6. Se o meu superior almejasse uma posição mais alta para a qual não possuo as qualificações necessárias e tivesse sido convidado pela alta direção da Corporação para tal posição, eu:
 - A. Não mencionaria minha preocupação nem a meu superior imediatamente, nem à alta direção, e deixaria a eles a tarefa de decidir sobre o que é melhor para a Corporação.
 - B. Comunicaria minha preocupação ao meu superior e a alta direção e, então, deixaria a eles qualquer decisão decorrentes de minha informação.
7. Se eu sentisse que o meu superior está me tratando injustamente, eu:
 - A. Perguntaria ao meu superior se existe algum problema que envolve a minha pessoa, que eu desconheço, e porque estou sendo injustamente tratado;
 - B. Não perguntaria nada, mas ficaria na expectativa de que ele abordasse o assunto.
8. Se eu tivesse preocupado com assuntos pessoais e meu superior me dissesse que eu ando ultimamente muito irritado, constantemente discutindo com todos e brigando pelas menores coisas, eu:
 - A. Diria ao meu superior que estou com alguns problemas pessoais e que, por isso, ando muito nervoso no momento, pelo que preferiria não ser amolado.

- B. Ouviria as reclamações do meu superior, mas não tentaria explicar o porque de meu comportamento.
9. Se eu tivesse ouvido boatos e rumores sérios acerca de um colega, algo que o poderia prejudicar, e se o mesmo me perguntasse se eu sabia algo sobre o assunto, eu:
- A. Diria que ignoro totalmente o assunto e sugeriria que esquecesse a questão, pois ninguém iria acreditar em semelhante boato;
- B. Diria ao colega tudo o que ouvi, quando ouvi e de quem ouvi.
10. Se um dos meus subordinados dissesse a mim que ele tem um "conflito de personalidade" com um outro Oficial de seu nível na Corporação, que trabalha em outra OPM mas cuja cooperação é indispensável a nossa OPM, eu:
- A. Consideraria seu comentário totalmente despropositado e desencorajaria sua repetição no futuro;
- B. Discutiria o assunto abertamente com o subordinado e procuraria verificar de que modo este problema está afetando o rendimento no trabalho da nossa OPM.
11. Se o meu relacionamento com meu superior direto estivesse sendo prejudicado por discussões constantes a respeito de um mesmo assunto de alta importância para nós dois, eu:
- A. Tornar-me-ia mais cauteloso em minha conversa com meu superior, para evitar que tal assunto voltasse a baila e prejudicasse ainda mais o nosso relacionamento;
- B. Diria ao meu superior que o nosso relacionamento está sendo afetado pela controvérsia sobre o referido assunto e sugeria discutí-lo até que o mesmo fosse resolvido.
12. Atualmente eu estou no comando de uma unidade do CPC. Se, em uma reunião com a participação do próprio CPC e demais comandantes de unidades, fosse sugerido por um dos comandantes que

o meu desempenho fosse discutido, eu:

- A. Reagiria a tal sugestão, argumentando que meu próprio superior tem melhores condições de, sozinho, julgar meu desempenho;
 - B. Receberia de bom grado a oportunidade de aprender com eles, avaliar meu trabalho e encorajaria o comentário de todos os demais.
13. Se um de meus colegas começasse a comentar comigo sobre a minha hostilidade em relação a um outro colega meu, o qual, na opinião de meu colega tem se portado injustamente com os demais membros do órgão (com o que eu concordo inteiramente), eu:
- A. Ouviria, mas não expressaria meu próprio ponto de vista, com receio de que meu colega não mantenha confiança sobre minha opinião e, por isso, venha a colocar-me em situação embaraçosa;
 - B. Ouviria e expressaria também meu ponto de vista para que meu colega soubesse minha opinião quanto ao caso em pauta.
14. Se eu tivesse fortes razões para suspeitar que um boato muito sério a meu respeito estava circulando entre meus subordinados e que um deles, em particular, tenho certeza de que conhece o assunto, eu:
- A. Evitaria levantar a questão com o subordinado e deixaria a ele qualquer iniciativa de abordar o assunto;
 - B. Arriscaria colocá-lo "na parede" e lhe perguntaria diretamente o que ele sabe sobre o assunto.
15. Se eu viesse a observar um dos meus subordinados e fosse de opinião de que ele não estava se relacionando com seus colegas da maneira mais eficiente, eu:
- A. Manteria minhas opiniões para comigo mesmo para evitar estar interferindo em coisas que não são da minha alçada;

- B. Arriscaria ser visto como "intrometido" e falaria ao subordinado sobre minhas observações e o que penso delas.
16. Se eu estivesse conversando com dois de meus subordinados e um deles, inadvertidamente, mencionasse um plano de alguns subordinados que eu desconhecia e que viria a afetar minha OPM, eu:
- A. Pressionar-lhes-ia para obter mais informações com respeito a estes planos e qual a opinião pessoal deles;
 - B. Deixaria a eles a decisão de continuar falando ou não acerca destes planos.
17. Se meu superior imediato parecesse estar sempre preocupado, irritando-se comigo pelas mínimas coisas, eu:
- A. Tratar-lhe-ia "com luvas de pelica" a partir deste momento, por entender que ele deveria estar com algum problema pessoal que não é de minha conta;
 - B. Tentaria falar com meu superior sobre o assunto e deixaria saber que seu comportamento está afetando o nosso relacionamento.
18. Se eu começasse a ver "mã vontade" do meu superior imediato e sentisse que isto estava interferindo em minha habilidade de trabalhar com ele de um modo efetivo, eu:
- A. Não diria ao meu chefe nada diretamente, mas deixaria saber de meus sentimentos de outras maneiras, como: tratá-lo mais friamente, só discutir "serviço", etc;
 - B. Expressar-lhe-ia diretamente meus sentimentos e tentaria dirimir meus problemas de relacionamento para voltar ao trabalho.
19. Se eu estivesse discutindo com um dos meus colegas mais sensíveis, sobre o desempenho deste, eu:
- A. Evitaria abordar os erros do meu colega com receio de afetar a sua moral;

- B. Focalizaria basicamente os seus erros de modo a djudá-lo a melhorar seu desempenho.
20. Se eu soubesse que estava sendo considerado para uma posição superior na Corporação e o meu relacionamento com meus atuais colegas, viesse deixando muito a desejar, eu:
- A. Discutiria com meus colegas sobre meus defeitos como pessoa de modo a poder modificar-me;
- B. Tentaria analisar meus defeitos por mim mesmo de modo a poder modificar-me.

B I B L I O G R A F I A

01. ALTHUSSER, Louis. Ideologia e aparelhos ideológicos do estado. Lisboa, Presença, s.d. 120 p.
02. ASSIS, Anatólio Alves de. Pequena história da Guerra do Paraguai. Belo Horizonte, Imprensa Oficial, 1984. 274p.
03. AZEVEDO, Fernando de. A cultura brasileira. São Paulo, melhoramentos, 1964. 803 p.
04. BARNARD, Chester I. As funções do executivo. São Paulo, Atlas, 1971. 322 p.
05. BAVELAS, Alex. Liderança: o homem e a função. In: -BALCÃO, Y. F. & CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro, F G V, 1967. 366 p.
06. BLAKE, Robert R. & MOUTON, Jane S. A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo GRID. São Paulo, Edgard Blucher, 1972. 126 p.
07. BROWM, James A.C. A psicologia social da indústria. São Paulo, Atlas, 1972. 275 p.
08. CAMPOS, Wagner Estelita. Chefia, sua técnica e seus problemas. Rio de Janeiro, F G V, 1970. 366 p.
09. CARTWRIGHT, Dorwin & ZANDER, Alvin. Dinâmica de grupo. São Paulo, EPU-USP, 1975. 1032 p.
10. CASTRO, Jeann Berrance de. A milícia cidadã: A Guarda-Nacional de 1831 a 1850. São Paulo, Nacional, 1979. 260 p.

11. COURTOIS, Gaston. A arte de ser chefe. Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 1984. 126 p.
12. CRETELLA JR, José. Polícia e Poder de Polícia. Revista de Direito Administrativo. Rio de Janeiro, Out/Dez 1985
13. DUROSELLE, J.B. A europa de 1815 aos nossos dias. São Paulo, Pioneira, 1975. 337 p.
14. ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA. Manual básico. Rio de Janeiro, 1983. 382 p.
15. FIEDLER, Fred E. A theory of leadership effectiveness. New York, McGraw-Hill Book, 1967.
16. FILHO, José Vicente da Silva. Padrões de liderança e reflexos organizacionais. Universidade de São Paulo, 1985. Dissertação de mestrado.
17. FOX, David J. The research process in education. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall. 1969.
18. GAHAGAN, Judy. Comportamento interpessoal e de grupo. Rio de Janeiro, Zahar, 1976. 180 p.
19. GALBRAITH, J.K. A crise econômica de 1929. Anatomia de uma catástrofe financeira. Lisboa, D. Quixote, 1972. 285 p.
20. HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia para administradores de empresas. São Paulo, EPU-USP, 1976. 254 p.
21. HOBBSBAWM, Eric Joseph. A era das revoluções. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1981. 366 p.
22. JANOWITZ, Morris. O soldado profissional. Rio de Janeiro, GRD, 1967. 434 p.

23. JENNINGS, Eugene E. O executivo autocrata, burocrata, democrata. São Paulo, Pioneira, 1972. 213 p.
24. JOLIVET, Regis. Curso de filosofia. Rio de Janeiro, Agir, 1972. 445 p.
25. KNICKERBOCKER, Irving. Liderança: um conceito e algumas implicações. In:- BALÇÃO, Y. F. & CORDEIRO, L.L. Op. cit.
26. LASKI, Harold J. O liberalismo europeu. São Paulo, Mestre Jou, 1973. 195 p.
27. LEVINSON, D.J. The seasons of a man's life. N.Y., First Balantine Books Edition, 1978.
28. LIKERT, Rensis. A organização humana. São Paulo, Atlas, 1975. 266 p.
29. _____. Novos padrões de administração. São Paulo, Pioneira, 1971. 307 p.
30. LODI, João Bosco. Administração por objetivos. São Paulo, Pioneira, 1978.
31. LOPES, Emilio Mira Y. Quatro gigantes da alma. Rio de Janeiro da alma. Rio de Janeiro, J. Olympio, 1952. 311 p.
32. LUFT, Joseph. Introdução à dinâmica de grupo. Lisboa, Moraes, 1970. 90 p.
33. MAISONNEUVE, Jean. A dinâmica de grupos. Lisboa, Livros do Brasil, 1967. 139 p.
34. MARGERISON, Charles J. Gerência de grupos de trabalho. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1975. 110 p.

35. MASLOW, A.H. Uma teoria da motivação humana. In:-BALCÃO, Y. F. & CORDEIRO, L.L. Op.cit.
36. MCGREGOR, Douglas. Motivação e liderança. São Paulo, Brasiliense, 1973. 239 p.
37. _____. Condições de liderança eficaz na organização industrial. In:- BALCÃO Y.F. & CORDEIRO, L.L. Op.cit.
38. MEIRELES, Heli Lopes de. Direito Administrativo Brasileiro. São Paulo, Florense, 1976.
39. MORAES, Lúcio Flávio Renault de. O estilo gerencial do executivo público da Grande Belo Horizonte. Porto Alegre, UFRGS, 1978. Dissertação de mestrado.
40. _____. Work ethics en Brazil: implications for organization development. United States International University. San Diego, Califórnia, U.S.A., 1985. Tese de Doutorado.
41. MOSCOVICI, Fela. Desenvolvimento interpessoal. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e científicos, 1975. 147 p.
42. MATTA, João Eurico. Dinâmica de grùpo e desenvolvimento das organizações. São Paulo, Pioneira, 1975. 333 p.
43. PELZ, D.C. Motivation of the engineering and research specialist. New York, Amer. Mgmt. Asso., 1975. p.33-35 (General Management series, 186).
44. PENTEADO, J.R. Whitaker. Chefia e liderança. São Paulo, Pioneira, 1969.
45. PEREIRA, Maria José L.B. A dimensão humana no futuro. Análise e conjuntura. Belo Horizonte, Fundação João Pinheiro, Jul/Ago 1980.

46. REDDIN, Willian J. Eficácia gerencial. São Paulo, Atlas, 1975. 353 p.
47. SALOMON, Délcio Vieira. Como fazer uma monografia. Belo Horizonte, Interlivros, 1974. 301 p.
48. SILVA, De Plácido e. Vocabulário Jurídico. Rio de Janeiro, Forense, 1980.
49. SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. O treinamento do administrador. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 19(2): 91-97.
50. TANNEBAUM, Robert & SCHIMIDT, W.H. Como escolher um padrão de liderança. In:- BALCÃO, Y.F. & CORDEIRO, L.L. Op.cit.
51. TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. Rio de Janeiro, Record, 1986, 1986. 244 p.
52. TZU, Sun. A arte da guerra. Lisboa, Europa América, s.d. 186p.
53. VIEIRA, Clôvis et alii. O jeitinho brasileiro como recurso de poder. Revista de Administração Pública, Abr/Jul 1982.
54. WEIL, Pierre et alii. Dinâmica de grupo e desenvolvimento em relações humanas. Belo Horizonte, Itatiaia, 1967. 229 p.