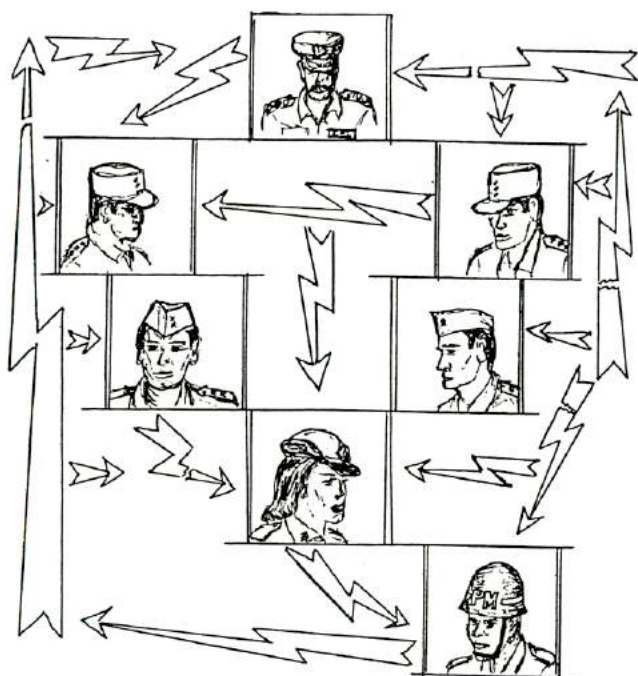


POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA POLÍCIA MILITAR



JOSÉ EUSTÁQUIO NATAL - TENENTE-CORONEL PM

ORIENTADOR. Professor LÚCIO FLÁVIO RENAULT DE MORAES

BELO HORIZONTE, NOVEMBRO DE 1986



**MONOGRAFIA APRESENTADA A**

Tenente-Coronel PM AMAURI MEIRELES  
Professor LUCIANO AMORIM BORGES  
Professor LÚCIO FLÁVIO RENAULT DE MORNES  
Tenente-Coronel PM JOSÉ ANÍBAL FONSECA

Belo Horizonte, 21 de novembro de 1986.





### AGRADECIMENTOS

O incentivo e a colaboração de diversas pessoas tornaram possível a realização deste trabalho.

Entre todos, não poderia deixar de externar meu reconhecimento àqueles que mais estiveram comigo, viabilizando a concretização deste estudo. Agradeço, pois, especialmente:

- . ao Professor Lúcio Flávio Renault de Moraes, pela sua paciência, dedicação, segurança e sabedoria na orientação do trabalho;
- . ao Professor Luciano Amorim Borges, pelo incentivo e apoio;
- . à Professora Raquel Menezes Carvalho, pelo apoio e incentivo;
- . à Professora Maria Amélia Alves Vitorino, pelo apoio e incentivo;
- . à Bibliotecária Maria Isabel da Silva, da Fundação João Pinheiro;
- . ao Analista de Sistema Luís Cláudio da Silva Barros, pela escolha do programa e processamento eletrônico de dados;
- . ao Tenente Coronel José Aníbal Fonseca, que conhece a arte de ouvir;
- . aos Companheiros e Amigos do CSP/86, pela compreensão, especialmente nos momentos difíceis;
- . ao Major Emiliano Vital de Sousa, pelo inestimável apoio na análise estatística;
- . à Administração da APM pelo apoio durante a realização da pesquisa.



## APRESENTAÇÃO

A sociedade moderna se caracteriza pelas organizações. Hoje, raramente o homem trabalha, defende seus interesses e mesmo se diverte por conta própria, de forma isolada. Ele está inserido em organizações que coordenam seu trabalho, seu estudo, seus interesses, suas reivindicações. São organizações de caráter econômico, político, cultural, religioso, que se justapõem, que se interpenetram, que se entrecruzam, que entram em relações de cooperação e conflito, dependência e interdependência.

Assim as organizações exercem papel fundamental na formação do homem moderno, que pensa em grupo, toma decisões em grupo, trabalha e se diverte em grupo, que, muitas vezes, confunde seus valores e suas crenças com os valores e as crenças das organizações de que participa, tornando cada vez menor sua área de autonomia individual.

E, neste contexto, a comunicação emerge como importante instrumento de poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão das empresas.

A Polícia Militar de Minas Gerais, como organização de prestação de serviços, também precisa utilizar-se da comunicação para harmonizar seu microclima interno, como fator preponderante para sua atuação em cumprimento da missão.

A constatação da importância do papel da comunicação para a organização conduziu o autor à abordagem do tema, inédito na Polícia Militar, acreditando estar contribuindo pelo menos para despertar a cúpula para sua relevância, sobretudo nas relações interpessoais superior/subordinado, com vistas a uma melhor prestação de serviço pela Corporação.



## R E S U M O

O presente trabalho descreve como ocorre o processo de comunicação na Polícia Militar de Minas Gerais, identificando os principais recursos facilitadores e principais barreiras, objetivando despertar a cúpula da Organização para a importância da comunicação para que a Corporação possa cumprir sua missão.

Para tanto, procedeu-se a uma revisão bibliográfica das teorias existentes sobre o tema, o que se fez em três etapas: na primeira, realizou-se um estudo retrospectivo sobre a PMMG, suas origens, missão e estrutura, situando-a no contexto das organizações que não podem prescindir das comunicações como meio para atuação eficiente e eficaz. Na segunda, fez-se uma revisão sobre a importância da comunicação nas organizações em geral, seu papel de equilíbrio e harmonização das partes, como mediadora do conflito organização x indivíduo. Finalmente, na terceira etapa, descreveu-se o processo da comunicação humana na Polícia Militar.

Em outro segmento do trabalho, mostrou-se o resultado da pesquisa realizada em duas unidades da Corporação, escolhidas aleatoriamente uma no interior e outra na Capital do Estado. Utilizou-se, na pesquisa, como instrumento, um questionário construído com base em padrões de administração de LIKERT, com as adaptações necessárias. A pesquisa foi realizada em caráter descritivo e exploratório entre soldados do 1º BPM, da Capital, e do 6º BPM, do interior. Tabularam-se os dados conforme pacote estatístico "speed stat", através da unidade de processamento de dados da Fundação João Pinheiro.

A partir da análise dos dados, com base nos objetivos propostos para o trabalho, foi possível chegar a conclusões que nos possibilitam afirmar que a rede de comunicações da Polícia Militar é boa, embora sua estrutura organizacional constitua barreira, sobretudo na transmissão de ordens da cúpula para a base.



## CAPÍTULO 1

### INTRODUÇÃO

#### 1.1 - Considerações Gerais

Vive-se a ERA ORGANIZACIONAL, com a grande proliferação de organizações - privadas, estatais, recreativas, educativas, religiosas, filantrópicas e outras. E o homem já é chamado de "homem da organização", pois é nela que passa a maior parte de seu tempo, vivendo quase exclusivamente por ela.

Mais do que proliferar, as organizações cresceram em tamanho, algumas transpondo as fronteiras nacionais, transformando-se em multinacionais. Crescendo, as organizações foram também absorvendo gradativamente os indivíduos que hoje quase não têm alternativas de vida extra-organizacional.

Crescendo as organizações, aumentaram também seus problemas. Criadas para constituírem-se em instrumentos voltados para a satisfação de seus criadores, de sua clientela e de seus contribuintes, as organizações extrapolaram essa finalidade e, segundo FOGUEL, *"em vez de SERVOS da vontade humana, as organizações se têm revelado em SENHORES, e até mesmo em RAZÃO DE SER de pessoas, manipulando, condicionando e impondo aos seus membros normas, atitudes e personalidades como se este fosse o preço a ser pago pela sociedade para produzir organizações mais racionais e eficientes"*

(1) Do lado dos executivos, transparece mais a preocupação com as



metas organizacionais e com a contribuição do indivíduo para que essas metas sejam alcançadas do que propriamente com a realização desse indivíduo como membro da organização. É o eterno conflito entre os objetivos dos indivíduos e os objetivos organizacionais que, do ponto de vista da organização, poderia ser equacionado com a vigência de uma espécie de CONTRATO SOCIAL que se caracteriza por: de parte do indivíduo, lealdade cega para com as metas da organização, comportamento racional, pensamento estereotipado que condiciona as relações pessoais a regras formais preestabelecidas, deferência à autoridade institucionalizada e adoção de critérios de eficiência. Em contrapartida, os indivíduos teriam assegurado a satisfação de seus desejos de realização profissional, além de recompensas sociais e materiais que a organização proporcionaria.

Mas, a tão sonhada harmonia organização/indivíduo parece ser impossível de se realizar em função das partes envolvidas no processo serem altamente susceptíveis às turbulências ambientais, ou seja, a cada dia a organização tem novas demandas muitas vezes inusitadas. Por outro lado, o homem também varia nas suas necessidades, o que vem gerar uma tendência a discrepâncias entre ambos. Isto faz com que as pessoas descubram que a organização lhes impõe limitações à manifestação plena de suas individualidades, ocorrendo, então, o que ARGYRIS chama de ciclo vicioso: *"Quanto mais os membros das organizações viverem em clima de rigidez, especialização, controles intensivos e liderança diretiva, mais eles tenderão a criar atividades antagônicas!"* (2)

É neste contexto que a comunicação organizacional atua, pois seu grande objetivo é o entendimento entre os homens, através da mútua troca de idéias, da transmissão ou intercâmbio de opiniões e informações. E, neste sentido, a comunicação emerge como instrumento valioso mediando e harmonizando as partes da organização, tornando o microclima menos rígido, as relações mais cordiais e o ambiente mais humano.



## 1.2 - Justificativa

Como toda organização, a Polícia Militar de Minas Gerais tem um objetivo final, qual seja a manutenção da ordem pública.

E, no contexto sistêmico em que atua, revela grande susceptibilidade à variável pessoa humana, pois usa de pessoas para prestar serviço que também é gerado em função de pessoas. E sendo assim, a Polícia Militar não pode prescindir do importante e valioso instrumento que constitui a comunicação. Hoje, muito antes de figurar no orçamento como um item a mais na despesa, a comunicação deve inserir-se no rol dos bons investimentos da Organização, sobretudo no que se refere ao público interno. É preciso que a Corporação se preocupe com os indivíduos que a constituem e que, na realidade são os responsáveis pela elaboração e entrega do produto ao cliente. É preciso cuidar do microclima interno para situar-se convenientemente no macroclima externo. A importância fundamental da comunicação para o sistema vivo - indivíduo ou organização é destacada pelas palavras de THAYER, para quem *"a comunicação pode ser considerada como um processo dinâmico subjacente à existência, ao crescimento, à modificação e ao comportamento de todos os sistemas vivos - indivíduo ou organização. E pode ser compreendida como função indispensável de pessoas e organizações, através da qual a organização ou o organismo se relacionam com o meio ambiente, com os outros e com suas próprias partes, mediante processos internos!"* (3)

É, pois, neste contexto que se insere a situação da Polícia Militar para a qual a comunicação é fundamental por ser também uma organização.

Por mais que se procurasse, não se encontrou qualquer trabalho relacionado ao tema na PMMG e em outras Corporações, embora a vasta bibliografia existente seja mais uma prova da importância da comunicação para as organizações. Em razão disso, foi escolhido o presente tema para o trabalho, cujos objetivos básicos são:

- descrever como ocorre o processo de comunicação na PM;
- identificar principais recursos facilitadores e principais barreiras;
- despertar a cúpula para a importância da comunicação na Organização.

### 1.3 - Desenvolvimento

O trabalho foi dividido em cinco partes. A primeira parte - Introdução - com a justificativa e os objetivos do trabalho. A segunda parte - A Polícia Militar, com as características em termos de origens, missão e estrutura. A terceira parte - Comunicação Organizacional, em que se fez a revisão bibliográfica na área, canalizando, finalmente, para uma análise preliminar do processo de comunicação no contexto da PM. A quarta parte corresponde à descrição pormenorizada da metodologia utilizada na análise da pesquisa. A quinta parte apresenta as Conclusões auferidas a partir dos achados na pesquisa e recomendações pertinentes.

#### CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

1. FOGUEL, Sérgio. Desenvolvimento Organizacional. São Paulo. Atlas. 1980. 2a. ed. p. 24.
2. ARCYRIS, Chris. Intervention, Theory and Method. In FOGUEL, Sérgio. Desenvolvimento Organizacional. São Paulo. Atlas. 1980. 2a. ed. p. 25.
3. THAYER, Lee Osborne. Comunicação: fundamentos e sistemas. Tradução de Esdros Nascimento e Sônia Coutinho. São Paulo. Atlas. 1976. p. 35.

## CAPÍTULO 2

### A POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

#### 2.1 - Histórico

Num trabalho que tem por escopo mostrar como se dão as comunicações interpessoais na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), entende-se importante mencionar as origens da Organização porquanto, nos dizeres de Katz-KAHN "*Comunicação é a própria essência de um sistema social ou de uma organização!*" (1)

Descrever-se-á apenas a evolução histórica para, em seguida, identificar-se, em leis e regulamentos, a missão e a estrutura organizacional da Corporação.

As origens da PMMG remontam ao Brasil-Colônia, embora seu aniversário de criação seja comemorado em 10 de outubro, em razão da Carta de Lei de 1831.

Em 1709, Dom Antônio de Albuquerque Coelho de Carvalho, com base na Carta-Régia de 09 de novembro, criou o Primeiro terço de quinhentos homens, reduzido, posteriormente, para Duas Companhias de Ordenanças, constituídas por bandos de criminosos e jagunços, com a missão de manter a ordem pública.

Em 1719, Dom João V assinou a Carta Régia criando duas Companhias de Dragões que chegaram de Lisboa para substituir as Companhias de Ordenanças, instalando-se em Ribeirão do Carmo (Maria-

na), sede de governo, onde se encontrava Dom Pedro Miguel de Almeida e Portugal, o Conde de Assumar, Governador da Capitania de São Paulo e Minas.

Mas, é em 1755 que está, de fato, a origem da PMMG, com a criação, pelo então Governador da Capitania, Dom Antônio de Noronha, do Regimento Regular de Cavalaria de Minas, em Vila Rica. Nesta tropa serviu o Alferes Joaquim José da Silva Xavier, o Tiradentes.

Este Regimento destinava parte de seu efetivo a missões de polícia, isto é, de manutenção da ordem, mas, por ser considerada tropa de elite, empenhava-se muito em campanhas de guerra e na Guarda do Rio de Janeiro.

De suas linhas saíram três corpos: o Primeiro Corpo de Cavalaria do Exército; o Primeiro Batalhão de Caçadores, hoje 11 Regimento de Infantaria, aquartelado em São João Del Rey; o Corpo de Guardas Municipais Voluntários, hoje PMMG (Carta Lei de 10 de outubro de 1831).

A Polícia Militar participou, desde sua criação, de diferentes movimentos armados e sua história confunde-se, em variados movimentos, com a própria história do Brasil, seja no Império, seja na Primeira República, até os estes dias. E, embora tenha marcado presença como valorosa força de combate, a Polícia Militar jamais se afastou de seu trabalho diuturno de manutenção da ordem.

A Força Pública aqui existente quando da Proclamação da República tinha a missão específica de policiar o Estado, ressaltando, em todos os seus regulamentos, os objetivos primários de manutenção da ordem e a garantia do cumprimento da lei.

E foi em razão de haver demonstrado tanto valor nos combates de que participou (não podemos deixar de citar campanhas como a Retirada da Laguna, na Guerra do Paraguai, com o 17º Batalhão de Voluntários da Pátria; a revolta da Armada, que intentava a derubada do então Presidente da República, Marechal Floriano Peixo-



to; Antônio Dó, o Cangaceiro; João Duque, na Bahia, onde pontificou-se o Coronel Otávio Campos do Amaral; o levante de 1924; a revolta de 1925; o combate de 1926; a Revolução de 1930; a Revolução de 1932; os levantes de 1935, 1936 e 1937 e, finalmente, a Revolução de 31 de março de 1964) que a Polícia Militar passou a ser considerada força auxiliar, reserva do Exército.

E, em 16 de dezembro de 1917, com base no artigo 4º da Lei nº 707, de 16 de setembro de 1917, que estabelecia:

*"Art 4º - Fica o governo autorizado a entrar em acordo com o governo federal no sentido de que a Força Pública do Estado seja considerada força auxiliar do Exército Nacional, modificando, como julgar mais conveniente, a sua organização"*, o Presidente do Estado, Delfim Moreira, estabeleceu as bases do acordo, pelas quais a Força Pública tornou-se força auxiliar do Exército de primeira linha.

Do acordo firmado constavam, entre outras, as seguintes condições:

. A Força Pública adotava os mesmos postos e graduações do Exército, o que ocasionou a transformação do posto de Alferes em segundo tenente e de tenente em primeiro tenente (cláusula 2a).

. O Governo do Estado reservava a si a plena liberdade de instrução e organização da Força Pública (cláusula 4a).

. A incorporação da Força Pública ao Exército Nacional dar-se-ia por determinação do Congresso Federal (cláusula 12a.).

. Ficariam ao juízo do Presidente do Estado o número e a qualidade das forças estaduais que fossem ser postas à disposição do Ministério da Guerra para as grandes manobras anuais do Exército (cláusula 13a.).

Através do Decreto nº 4.926, de 29 de janeiro de 1918, a Força Pública foi considerada pelo Presidente do Estado de Minas como força auxiliar do Exército de primeira linha.

A Constituição Federal de 1934 atribuiu à União competência para legislar sobre polícias militares, exonerando os governos estaduais e, a partir de então, todas as demais constituições federais preservaram a competência da união para legislar sobre organização, instrução, justiça e garantias das polícias militares, de modo a assegurar-lhes condições para eventual emprego em conjunto com o Exército.

Entende-se necessária a abordagem, ainda que superficialmente, quanto à condição da Polícia Militar como força auxiliar do Exército, organizada à sua semelhança, porquanto o autor julga que sua estrutura rígida de organização militarizada, embora pareça necessária, enseja dificuldades enormes para a comunicação formal e informal entre seus homens, o que, afinal, é o tema do presente trabalho.

Poder-se-ia dizer que a história da Polícia Militar está dividida em duas fases: a primeira, anterior ao Decreto-Lei nº 667, de 02 Jul 69, e a segunda, posterior a mesmo diploma legal.

Com efeito, o Decreto-Lei 667 veio aperfeiçoar dispositivos do Decreto-Lei nº 317, de 13 Mar 67, estabelecendo a exclusividade da execução do policiamento ostensivo fardado.

Até então, a Polícia Militar de Minas Gerais, como de resto todas as polícias militares, eram pequenos exércitos aquartelados à exceção do interior, nos destacamentos, onde pontificava a figura legendaria do Cabo como autoridade policial, responsável pela manutenção da ordem nos mais longínquos municípios do Estado.

Com o Decreto-Lei 667, a Polícia Militar não abandonou suas características de organização militar, mas passou a preocupar-se mais com a função policial, de caráter eminentemente civil, formando o aperfeiçoando seus homens para o atendimento cada vez mais premente das necessidades de segurança da sociedade mineira.

## 2.2 - Missão

### 2.2.1 - Considerações Preliminares

Entende-se importante tecer algumas considerações quanto à missão da Polícia Militar porque, sendo uma organização de prestação de serviço público, as comunicações internas, entre os homens que a integram, assumem papel relevante para a consecução dos objetivos propostos.

E não se pode falar de missão de polícia sem falar também de violência.

Mais do que nunca vive-se o fenômeno da violência, sobretudo da violência urbana.

Cientistas sociais, imprensa, representantes dos mais diversos segmentos da sociedade elegeram prioritário o tema da violência. Nunca se deu tanta importância ao fenômeno que vem desafiando o Estado e amedrontando terrivelmente o cidadão.

O que se vê hoje é uma mudança profunda nos hábitos e costumes dos indivíduos, especialmente dos habitantes das grandes cidades, que vivem a síndrome do medo.

Em pesquisa publicada em 26 de dezembro de 1984, realizada nos grandes centros urbanos do País, a revista "Isto É" mostrou que a questão da segurança destacou-se como a segunda maior necessidade das pessoas, perdendo apenas para a fome. Em pesquisa mais recente, contudo, datada de 17 de julho de 1985, o "Jornal do Brasil" levantou que os quatro maiores problemas do Rio de Janeiro, para todas as faixas da população acima de 18 anos, são: segurança, em primeiro lugar, com 36%; alimentação, em segundo, com 18%; saúde, com 13,4% e educação, com 8,4%.

Este é o quadro atual: anseia-se por segurança porque prevalece a insegurança.

JOSE CRETILLA JÚNIOR, como muitos outros autores, conceitua segurança:

*"A segurança das pessoas e das coisas é o elemento básico das condições universais, fator absolutamente indispensável para o natural desenvolvimento da personalidade humana. Proclamada inviolável pelo direito, não fica, porém, livre de forças exteriores, pessoais e impessoais, que ameaçam a todo instante a paz física e espiritual dos indivíduos. Tais ameaças, que se erigem em perigo contra o qual a personalidade oferece, primeiro, a própria força particular, em seguida a FORÇA ORGANIZADA do meio social, pelo motivo muito simples de que a ameaça dirigida a uma pessoa constitui ameaça indireta a toda coletividade, precisam ser coibidas". (2)*

Aí está contida, também, a noção de ORDEM PÚBLICA, que é de responsabilidade constitucional da Polícia Militar.

Esta SEGURANÇA pela qual todos clamam é da competência indelegável do Estado, parte da qual emana o PODER DE POLÍCIA. E a Polícia é o instrumento através do qual o Estado exerce seu poder, a fim de assegurar ao cidadão a tranquilidade necessária para o convívio salutar na sociedade e para exercer o seu papel no desenvolvimento nacional. A polícia compete, pois, satisfazer esta importante e fundamental necessidade, seja mediante ação preventiva, evitando a ocorrência do delito, seja repressivamente, após a perpetração do ato delituoso.

Ainda em JOSÉ CRETILLA JÚNIOR buscar-se-á a definição jurídica de polícia que, na essência, é a mesma para outros autores:

*"Conjunto de poderes coercitivos exercidos pelo Estado sobre as atividades do cidadão, mediante restrições legais impostas a essas atividades, quando abusivas, a fim de assegurar-se a ordem pública". (3)*



Na atual organização policial do Estado, há duas polícias que atuam em áreas distintas: a Polícia Militar que, por definição constitucional, é a polícia de manutenção da ordem pública; e a polícia judiciária, denominada Polícia Civil, que exerce atividade de investigação e de polícia científica, atuando sempre repressivamente.

A Polícia Militar tem um papel eminentemente preventivo, procurando, através do policiamento ostensivo, evitar a ocorrência criminosa, executando ainda, quando necessário, atividades de caráter repressivo. Está presente nos setecentos e vinte e dois municípios do Estado e em grande parte de distritos visando, principalmente, a *"estabelecer e manter junto à população a sensação de segurança pela presença próxima do policial-Militar, conhecido pela comunidade a que serve e identificando-se com esta; manter junto à população a confiança na capacidade da Corporação de dar resposta veloz e eficaz aos problemas de segurança pública aflorados; garantir a idéia-força da efetividade (proteger e socorrer com qualidade e objetividade) da prestação de serviços policiais-militares à população, nos níveis de quantidade e qualidade correspondentes às suas necessidades"*. (4)

A Polícia Militar atua hoje num contexto sistêmico onde outros órgãos são falhos e inoperantes e nem sempre têm condições de dar prosseguimento à ação policial iniciada. Os outros órgãos a que se refere o autor são: a Polícia Civil, que quase nunca atua o infrator preso em flagrante pela Polícia Militar; o Poder Judiciário, onde os processos existentes arrastam-se por anos a fio, solucionando-se por prescrição e causando a impunidade que, sem dúvida, constitui um dos mais importantes fatores de aumento da criminalidade; finalmente, o sistema penitenciário, que atende muito mal uma pequena parcela da população carcerária do País. Apenas para ilustrar, conforme dados apresentados pela socióloga JULITA LENGROBER, só no Rio de Janeiro há cerca de quarenta mil mandados de prisão expedidos, sem cumprimento(5). Ou porque a Polícia Civil deixa de cumprir o mandado ou porque não há vagas nos presídios, o fato é que a população da cidade convive hoje, diariamente, com pessoas que deveriam estar cumprindo penas por

delitos praticados. Esta impunidade é grave e motiva o criminoso a reincidir, conforme declarou a Socióloga.

Apesar da situação, a Polícia Militar continua o seu trabalho secular, procurando aprimorar cada vez mais seu produto.

### 2.2.2 - Evolução Cronológica dos Aspectos Legais

A Lei nº 192, de 17 Jan 36, estabelecia que as polícias militares *"exerceriam as funções de vigilância e garantia da ordem pública; garantiriam o cumprimento da lei, a segurança das instituições e o exercício dos poderes constituídos e atenderiam à convocação do governo federal em casos de guerra externa ou grave commoção intestina"*.

A Constituição Federal de 1946 atribuiu a missão das polícias militares como sendo *"a segurança interna e a manutenção da ordem nos Estados, territórios e Distrito Federal"*.

Já a sexta Constituição Brasileira estabelece que a missão das polícias militares é a *"manutenção da ordem e segurança interna nos Estados, territórios e Distrito Federal"*, da mesma forma como a Constituição de 46, porém estendendo aos corpos de bombeiros militares a também condição de reserva do Exército.

O Decreto-Lei nº 317, de 13 de Mar 67, apenas repete a missão da Constituição de 67, mas destacam-se por ter criado a Inspeção Geral das Polícias Militares (IGPM), causando as mais diversas reações entre os integrantes das polícias militares em todo Brasil.

A 02 de julho de 1969, o Decreto-Lei nº 667 foi publicado, trazendo em seu bojo profundas alterações para as polícias militares, a ponto de ser considerado verdadeiro divisor de águas entre a história antiga e a história contemporânea das PM, definindo com clareza sua missão como responsáveis pela manutenção da ordem pública e segurança interna nos Estados, territórios e Distrito Federal, acrescentando como competência de cada PM em seu Estado,

"executar, com exclusividade, o policiamento ostensivo fardado ; atuar de maneira preventiva no caso de iminente perturbação da ordem; atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem e precedendo o eventual emprego das Forças Armadas e atender à convocação do Governo Federal, nos casos de guerra externa ou para reprimir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção".

E, a Emenda Constitucional nº 1, de 17 Out 69, tornou ainda mais clara a situação, confirmando a missão estabelecida pelo Decreto-Lei 667, qual seja de "manutenção da ordem pública".

O Decreto-Lei nº 1.072, de 30 Dez 69, modificou o Decreto - Lei nº 667, tornando extintas as corporações civis instituídas para a execução do policiamento ostensivo.

Em 08 Jul 70, o Decreto-Lei nº 66.802 aprovou o Regulamento para as polícias militares e para os corpos de bombeiros militares (R-200), cuja finalidade é estabelecer princípios e normas para a aplicação dos Decretos-Leis 667 e 1.072.

No caso específico de Minas Gerais, foi votada a Lei nº 6.624, de 18 Jul 75 (LOG), que estabelecia a organização básica da Polícia Militar.

Em janeiro de 1983, o Decreto-Lei 667 foi novamente alterado, embora ficasse inalterada a missão.

Ainda neste ano, o Decreto 88.540 regulamentou a convocação das polícias militares pelo governo federal.

Finalmente, o Decreto nº 88.777, de 30 Set 83, aprovou o novo Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200).



### 2.3 - Estrutura

Procurou-se mostrar, em páginas anteriores, a síntese das origens da Polícia Militar, bem como sua destinação como organização de prestação de serviço público, cujo produto é a defesa da sociedade. E, como organização, a Polícia Militar é um sistema social com elevado grau de formalização por ter sido organizada à semelhança do Exército.

Fernando Motta ressalta que um sistema social pode ser muito ou pouco organizado e que um exército moderno "*é um sistema social altamente organizado*" (6). E, reconhecendo isto, Georges Gurvitch, em sua classificação pluralista dos sistemas sociais, enquadra o exército como sistema "*organizado*, ao lado de "*inorganizados*" e "*semi-organizados*" (7).

Buscando-se ainda em Fernando Motta e Max Weber as características dos burocracias, não será difícil identificá-las na Polícia Militar, como se vê a seguir: são sistemas sociais formais; são impessoais; são dirigidas por administradores profissionais (8).

As organizações são formais, primeiramente, porque a autoridade deriva de normas tradicionais legais e não tradicionais. Na PM as pessoas se investem de autoridade através de atos normativos legais. A autoridade é baseada no Direito.

Em segundo lugar, as normas são escritas e exaustivas, tal como ocorre na Polícia Militar, cujos atos administrativos só se legitimam após formalização e publicação em órgão oficial interno.

Em terceiro lugar, a organização burocrática se caracteriza pela sua hierarquia, isto é, "*um sistema firmemente organizado de mando e subordinação mútua das autoridades, mediante supervisão das inferiores pelas superiores, sistema esse que oferece ao subordinado a possibilidade de anelar da decisão de uma autoridade inferior a uma autoridade superior*", conforme diz Max Weber (9). E esta é, sem dúvida, a característica mais acentuada da Polícia Militar.

Em quarto lugar, além da forma hierárquica, que divide o trabalho e define os níveis de autoridade verticalmente, a burocracia apresenta uma divisão horizontal do trabalho, em que as diferentes atividades são distribuídas de acordo com os objetivos a serem atingidos.

Quanto ao caráter impessoal das organizações, a autoridade e a responsabilidade pertencem ao cargo, seja qual for a pessoa que o ocupe, conforme Weber. É o que ocorre na Polícia Militar. As obrigações e as prerrogativas pertencem aos cargos e funções e não às pessoas.

Finalmente, a terceira característica fundamental da organização burocrática - ser dirigida por administrador profissional - está também presente na PM, que procura especializar cada vez mais seus administradores.

Foi visto, pois, que a Polícia Militar é uma organização burocrática, hierarquicamente organizada. E, como organização viva, é um sistema social aberto porque busca insumos para sua sobrevivência no seu meio ambiente. Vive em constante interação com seu meio, onde procura e encontra as energias que perdeu no processo produtivo. Realimenta-se e volta a produzir, buscando novos insumos, evitando, com isso, a entropia, conforme as palavras de KATZ e KHAN: "*As organizações sociais são flagrantemente sistemas abertos, porque o insumo de energias e a conversão do produto em novo insumo de energia consiste em transações entre a organização e seu meio ambiente (...) para sobreviver, os sistemas abertos precisam mover-se para deter o processo entrópico; precisam adquirir entropia negativa*". (10)

A estrutura básica da Polícia Militar não tem sofrido grandes alterações desde 1969, com a publicação do Regulamento Geral da Polícia Militar (RGPM), aprovado com o Decreto nº 11.636, de 29 Jan 69.

Aquela época, a Polícia Militar se estruturava em órgãos de direção, órgãos auxiliares, órgãos de apoio, órgãos especiais e órgãos de execução. No ápice da estrutura piramidal, o Comandante

Geral com sua assessoria e o Chefe do Estado-Maior, que também era o SubComandante da Corporação. Não havia, como hoje, uma situação claramente delineada entre os órgãos de direção, que se ligavam diretamente aos órgãos de execução. Era grande a centralização e os órgãos que hoje constituem a direção executiva situavam-se na direção geral, como a Diretoria de Operações e a Diretoria de Segurança Especializada. A Diretoria de Operações (DOP), antes Superintendência de Policiamento Militar Ostensivo e Diretoria de Policiamento Militar, era o órgão que cuidava da coordenação e controle operacional das chamadas unidades de emprego da Corporação. Embora fosse uma Diretoria, situava-se em nível superior às demais diretorias, como um órgão do Estado-Maior, conforme artigo 27 do RGPM.

Na realidade, como foi visto, na Capital a Polícia Militar mantinha sua tropa mais aquartelada do que nas ruas, ao contrário do que ocorria no interior, onde as unidades mantinham pequenos contingentes, os chamados DESTACAMENTOS POLICIAIS, em todos os municípios mineiros. O "*destacamento*" era muito mais do que denotava a palavra. Significava uma fração de dois, três, quatro, sete ou mais homens, conforme as dimensões, a importância do município e sua distância física da sede da unidade. Mais do que uma situação geográfica ou uma parte destacada do todo, "*destacamento*" era, sobretudo, um grupo de homens comandado por um graduado, que se responsabilizava pelo planejamento e execução de todo policiamento ostensivo do município, acumulando ainda, na maioria das vezes, as funções típicas de segurança pública. Não havia, pois a estruturação no interior, em companhias, pelotões e grupos. As companhias e pelotões permaneciam nas sedes dos batalhões, centralizados administrativamente, salvo as raríssimas exceções dos chamados "*contingentes*", como em Ipatinga, e das companhias independentes. Nos "*destacamentos*" mais longínquos, onde, às vezes, só se chegava em lombo de animal, os homens ficavam entregues à própria sorte, sem recursos materiais, sem apoio de instrução, sem comunicação com seus superiores, salvo quando, raramente, eram chamados à sede ou recebiam visitas esporádicas de algum oficial.



Numa visão superficial da estrutura então vigente, saltava aos olhos o gigantismo dos chamados órgãos de apoio, auxiliares e especiais. E, em uma análise um pouco mais profunda, ver-se-ia claramente o enorme efetivo existente nesses órgãos e na administração das unidades operacionais.

Até fins dos anos 60 e no limiar da década de 70, a Polícia Militar mantinha órgãos como o Corpo de Serviço Auxiliar (CSA), cujo efetivo chegava a quase 2000 homens, em 1969. Havia também o Serviço de Subsistência, que empregava um número considerável de mão-de-obra, retirada dos quadros da Corporação.

A administração, a área-meio, era lenta, extremamente burocratizada - aqui no sentido popular ou em sua "disfunção" - concentrando um número excessivo de homens, desviados da atividade-fim da PM.

Em 1975, no Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO), o grupo de trabalho em que este autor se encontrava fazia as primeiras pesquisas para um trabalho que mais tarde serviria de base para a mecanização do Centro de Operações Policiais Militares (COPOM). O grupo foi surpreendido com os números obtidos na pesquisa: uma unidade operacional da Capital lançara, num determinado mês daquele ano, 16 homens no serviço de policiamento, no terceiro turno, em média! Era inacreditável que um batalhão de polícia militar lançasse apenas 16 homens de serviço, em toda sua área!

A administração das unidades operacionais absorvia enormes e f e t i v o s, em detrimento da atividade-fim, empregando homens em barbearias, cantinas, hortas, sapatarias, açougues, praças de esportes. Havia ainda grande número de homens colocados à disposição de pessoas e órgãos estranhos à Corporação, em atividades de motoristas particulares, guarda-costas e outros.

Chegou o Decreto-Lei nº 667, de 2 Jul 69, e com ele uma nova concepção de polícia militar para os homens que ocupavam a cúpula da Organização. Mas uma Corporação grande como a Polícia

Militar não muda tão rapidamente. É como um grande navio que só admite manobras lentas e demoradas.

Primeiro, num trabalho de conscientização do público interno, especialmente dos integrantes das unidades da Capital. Depois, aos poucos, mudanças na própria estrutura.

Assim, o 667, que veio para reorganizar as polícias militares e Corpos de Bombeiros Militares, estabeleceu, no seu artigo 5º, que *"as PM serão estruturadas em órgãos de direção, de execução e de apoio"*.

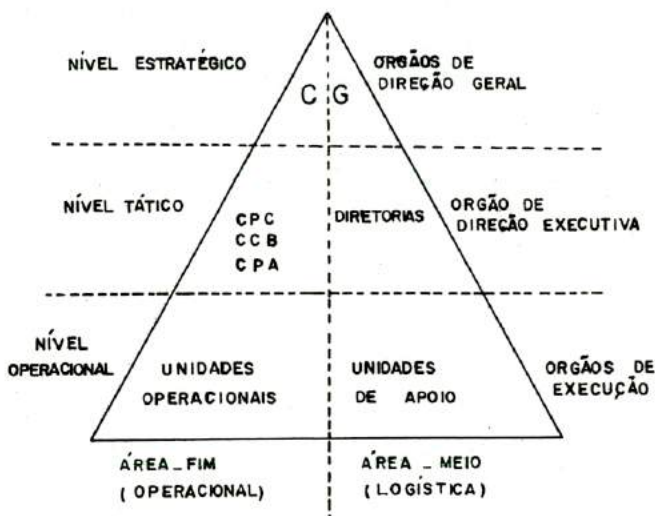
Posteriormente, em 18 Jul 75, foi sancionada a Lei Estadual nº 6.624 (LOB), que dispunha sobre a organização básica da Polícia Militar, dentro do anteriormente estabelecido pelo 667.

Basicamente, passou a ser a seguinte a estrutura da Corporação: órgãos de direção geral, constituídos pelo Comandante-Geral, Chefe do Estado-Maior, Ajudância Geral, Assessorias e Comissões; os órgãos de direção setorial constituídas pelas Diretorias de Pessoal, de Ensino, de Finanças, de Saúde e de Apoio Logístico; a estrutura de apoio passou a ser dos órgãos especiais e de apoio, alguns extintos e outros criados; no nível de execução da área-fim é que ocorreram as maiores mudanças, com a extinção da DSE e da DOp, surgindo o Comando de Policiamento da Capital (CPC), o Comando de Policiamento do Interior (CPI) e o Comando do Corpo de Bombeiros (CCB). Os três comandos criados situaram-se entre as unidades operacionais PM e BM e o Comandante-Geral. Além disso, foram criados os Comandos de Policiamento de Área (CPA), como intermediários entre os grandes comandos e as unidades operacionais.

Hoje, a estrutura básica do 667 e da LOB permanece com algumas alterações introduzidas pela Lei Estadual nº 9.089, de 15 Dez 85, que extinguiu o CPI e subordinou os Comandos de Policiamento de Área (CPA) ao Comandante-Geral.



Numa análise superficial do gráfico abaixo, nota-se, em



nível estratégico de decisão, os órgãos de direção geral, com o Comando e o Estado-Maior. Em nível intermediário, de direção executiva, estão os grandes comandos e as diretorias. Abaixo, em nível de execução operacional, os órgãos de apoio e as unidades operacionais. Os órgãos de direção geral, as diretorias e os órgãos de apoio estão localizados em Belo Horizonte, enquanto há uma descentralização das unidades operacionais que se situam tanto na Capital quanto no interior do Estado. Os CPA, Comandos intermediários, localizam-se no interior, ficando na Capital e CPC e o CCB. Prevalece, em todos os níveis, a máxima "CENTRALIZAÇÃO NO CONTROLE E DESCENTRALIZAÇÃO NA EXECUÇÃO".

Hoje, a estrutura é mais dinâmica, a administração, ou os órgãos que integram a área meio, detêm apenas o pessoal necessário ao apoio às atividades operacionais e muitos dos antigos órgãos foram extintos. As unidades operacionais não mais desviam homens para atividades estranhas.

É importante ressaltar que, embora o estudo da estrutura organizacional da Polícia Militar não seja o objetivo deste traba-

lho, é extremamente necessário à compreensão do desenvolvimento das comunicações humanas na Corporação. Observa-se, por exemplo, que a profundidade da estrutura aumenta o distanciamento entre a cúpula e a base, constituindo-se em sério obstáculo não só para as relações como para as comunicações interpessoais. Com a extinção do CPI, reduziu-se um pouco a distância, mas, ainda assim, em razão das dimensões gigantes da Corporação e sua organização com base na hierarquia e na disciplina, a estrutura pode representar uma grande barreira entre os vários elementos que constituem as comunicações.

A Polícia Militar organiza-se hierarquicamente em postos e graduações, assim escalonados, em ordem ascendente: soldado, Cabo, 3º sargento, 2º sargento, 1º sargento, subtenente, 2º tenente, 1º tenente, capitão, major, tenente-coronel e coronel. Há, ainda, os chamados praças especiais, que são os cadetes do 1º, do 2º e do 3º anos do Curso de formação de oficiais (CFO), além dos aspirantes, que se situam entre o subtenente e o 2º tenente. As praças se distribuem em graduações que vão do soldado ao subtenente; os oficiais em postos, de 2º tenente a coronel.

Os cargos e funções da estrutura organizacional são distribuídos de acordo com as graduações e postos, conforme o Quadro de Organização (OO), que estabelece o Detalhamento Interno (DETIN) dos órgãos e seções e os regulamentos internos da Corporação.

Assim, funções e cargos são privativos ou inerentes a determinadas graduações ou postos.

Esta estrutura hierarquizada, em regulamento disciplinar rígido e, sobretudo, a localização do poder decisório e de legislar na cúpula caracterizam a Polícia Militar como uma organização mais autoritária e menos democrática, pelo que se pode depreender das palavras de KATZ e KAHN: *"A diferença essencial entre um sistema democrático e um autoritário não é se os executivos ordenam ou consultam os que lhes estão abaixo, mas se o poder para legislar, quanto a diretrizes, pertence aos membros ou aos escalões de cúpula"*. (11)

As decisões são tomadas na cúpula e há predominância da comunicação descendente, de natureza diretiva, pela qual emanam as diretrizes e ordens para toda Corporação.

A hipótese do autor é de que a estrutura organizacional da PM, conquanto pareça ser necessária para que cumpra sua missão, constitui bloqueios e barreiras nos canais de comunicação entre seu público interno.

#### CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

1. KATZ, Daniel / KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo. Atlas. 1978. p.256.
2. CRETELLA JÚNIOR, José. Tratado de Direito Administrativo. São Paulo. Forense. 1968. p. 14-15.
3. Ibid. p. 16-17.
4. MEIREILES, Amauri.
5. LENGROBER, Julita Tanuri. Conferência. A Polícia e Direitos Humanos. Belo Horizonte. PMMG. 1986.
6. MOTTA, Fernando C. P. / PEREIRA L.C.B. Introdução à Organização Burocrática. São Paulo. Brasiliense. 1982. p. 20.
7. GURUITCH, Georges. In MOTTA, Fernando C.P. / PEREIRA L.C.B. Introdução à Organização Burocrática. São Paulo. Brasiliense. 1982. p. 24 - 25.
8. MOTTA. Op. Cit. p. 29-30. Vid nota 6.

9. Ibid. p.31.
10. KATZ e KAHN, Op. Cit., p. 32. Vid nota 1.
11. Ibid. p. 63.

### CAPÍTULO 3

#### COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

##### 3.1 - As Diversas Abordagens da Comunicação na Organização

Atribuem-se os mais variados conceitos à palavra COMUNICAÇÃO.

Recordando alguns deles, o vocábulo COMUNICAR origina-se do latim COMMUNICARE, significando "PÔR EM COMUM". É a busca do consenso.

Definindo o estudo da Retórica (Comunicação), ARISTÓTELES diz ser *"a procura de todos os meios disponíveis de persuasão"* (1). É a tentativa de fazer com que outras pessoas adotem o ponto de vista de quem fala.

Tal posição é reforçada por THAYER ao conceituar comunicação como *"o processo mediante o qual duas ou mais pessoas se entendem: é a mútua troca de idéias, através de qualquer meio efetivo; é a combinação de estímulos ambientais para produzir certo comportamento desejado por parte do organismo"*. (2).

No sentido de intercâmbio de informações e transmissão de significados, a comunicação *"é a própria essência de um sistema social ou uma organização"*, nas palavras de KATZ e KAHN (3). E



sendo assim, o funcionamento de uma organização moderna não se assenta apenas em uma estrutura de atos e decisões, mas também em uma estrutura de comunicações, com base em mensagens internas e externas. Pode-se inferir que a comunicação é, portanto, um sistema aberto semelhante à organização e, como tal, é composta dos elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor, ingredientes que vitalizam o processo.

O processo da comunicação divide-se em duas etapas: a primeira, de transmissão da mensagem; a segunda, de recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte.

A primeira relação entre comunicação e empresa ocorre quando o processo comunicacional possibilita a integração entre as partes da organização, colocando-a em posição de equilíbrio. Decorre desta assertiva que, ao organizar uma empresa, na verdade está se organizando o processo de comunicação entre suas partes. Aceitando-se a premissa de que a comunicação enquanto processo viabiliza a empresa, infere-se que a comunicação está presente no processo organizacional desde sua criação até a própria manutenção.

Como técnica, a comunicação procura mensagens adequadas, concretas, oportunas, claras, concisas, precisas, agindo mediando os interesses da organização, de seus participantes e da administração. Essa ação mediadora e conseqüentemente, de equilíbrio do microclima interno, confirma a grande importância da comunicação na vida das organizações.

Uma outra relação entre a organização e a comunicação ocorre quando esta se pontifica como instrumento de poder. O poder surge com a possibilidade de alguém ou uma entidade gerar influência sobre outrem. Uma pessoa tem poder sobre a outra na medida em que pode arbitrariamente divulgar ou reter informações importantes para essa outra, no passado, no presente ou no futuro. O poder, quando originário da posição hierárquica ou formal na organização, é autoridade. Para THAYER, "o poder é específico da relação, enquanto a autoridade é específica da posição hierárquica: autoridade é o poder legitimado ou convencionalizado" (4). Nas organizações estruturais hierárquicas, as relações interpessoais de superiores e subordinados têm dimensão de poder e autoridade. A

função de mando tem, portanto, importância fundamental na Comunicação para o exercício da autoridade. Assim, a comunicação é o mecanismo mediante o qual se exerce o poder.

Conforme já se falou antes, um dos objetivos da comunicação organizacional é gerar consentimento, produzir aceitação. Não é tarefa das mais fáceis em razão sobretudo dos vários fatores que interferem nas comunicações, criando barreiras e ruídos. A própria complexidade e rigidez da estrutura organizacional constitui sério obstáculo às comunicações entre as pessoas. Além disso, o próprio tipo de comunicação que ocorre na organização constitui uma grande dificuldade: as comunicações técnicas são áridas e, em geral, pouco atrativas, a não ser para as áreas de interesse; as comunicações normativas constituem, de certa forma, ordens e ocorrem, geralmente, dentro de um clima emocional desfavorável.

A questão é conseguir ajustar a comunicação de modo a que se torne agradável e atinja o seu objetivo. Pode-se conseguir isso através dos fluxos de comunicação que, na organização, se movem em duas direções: o fluxo descendente e o fluxo ascendente, na direção vertical, e o fluxo lateral, na direção horizontal. De acordo com os pesquisadores, o volume, o tipo e a direção da comunicação constituem o centro de processamento da eficiência organizacional. Por exemplo: muita informação (quantidade), instrumental-técnico (tipo) descendo para os níveis inferiores (direção descendente) sem muito retorno (direção ascendente), gera distorções e frequentemente cria problemas de engajamento.

MARCH e SIMON lembram que *"quanto mais bem treinada for a pessoa antes de ocupar o cargo, tanto menor será a necessidade de comunicação enquanto está no desempenho da ocupação"* (5). Portanto, o treinamento surge como mais um recurso para melhorar a comunicação na organização.

A comunicação é eficiente quando o emissor é capaz de afetar os outros, de modo a fazê-los seguir suas instruções, e quando é também afetado pelos outros de forma a que seja vantajoso para si ou para a organização, levando à maximização de resultados organizacionais.

A comunicação eficaz vai além dessa relação clara entre emissor e receptor. Leva em consideração todos os ingredientes do processo comunicativo, a situação em que ocorre, as habilidades de captação, jamais considerando isolado qualquer desses elementos.

### 3.2 - Redes de Comunicação Organizacional

A rede corresponde ao sistema de comunicações da organização. A empresa é dividida em dois grandes sistemas orgânicos: o formal e o informal. A organização formal é aquela representada pelos organogramas, construída por meio de uma cadeia de comando em que a autoridade é delegada sucessivamente de uma pessoa para outra. Seu funcionamento implica um trabalhoso complexo de ordens, instruções e relatórios que constituem o sistema formal de comunicações da empresa. Essa rede formal engloba todas as manifestações oficialmente enquadradas na estrutura da empresa e legitimadas pelo poder burocrático. É através dela que fluem as ordens, instruções, relatórios, diretrizes e políticas, viabilizando as relações funcionais entre os indivíduos, tanto vertical como horizontalmente.

Por outro lado, a organização informal provém das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida nem controlada pelo administrador. O sistema informal de comunicações aparece, portanto, para servir às necessidades sociais dos indivíduos engajados na dinâmica organizacional. É variável, dinâmica, podendo mudar rapidamente sua direção. A rede informal tem sido um dos grandes problemas para os executivos, pela impossibilidade de ser controlada. Apesar disso, é a rede informal que harmoniza as partes da organização, fazendo com que as pessoas se relacionem casualmente, criando momentos de descontração, tornando mais flexível a estrutura rígida e o ambiente de trabalho mais agradável. Embora não apareça no organograma da empresa, a rede informal permeia toda sua estrutura, abrigando as manifestações espontâneas da coletividade, incluindo-se aí a famosa e incontrolável rede de boatos. De



ve-se reconhecer que a rede é uma atividade normal, natural, sendo parte essencial do ambiente humano. A rede informal é tão importante que as organizações tenderiam a desaparecer não fosse seu papel, preenchendo as lacunas deixadas pelo sistema formal de comunicações. O espírito de equipe, as motivações dos empregados, a interação do indivíduo com a organização, tudo isso seria significativamente dificultado sem a rede informal, conforme ressalta Balção (6).

Os fluxos básicos da comunicação organizacional são três: o vertical descendente, o vertical ascendente e o horizontal ou lateral.

O fluxo vertical descendente, seguindo o padrão de autoridade hierárquica, é responsável pelo encaminhamento das mensagens que saem do topo da pirâmide organizacional e descem até às bases. Alguns exemplos dos tipos de mensagens deste fluxo são as instruções e as ordens diretivas. Seu objetivo é assegurar o desempenho correto das pessoas em todas as posições da organização. Um dos problemas mais comuns encontrados neste fluxo diz respeito às falhas na retroinformação da base para o topo, sobre o desempenho das pessoas.

Pode também constituir problema o grande espaço da organização que deve ser coberto pela comunicação. Além disso, quando as comunicações descendentes são muito gerais para atingir a todos, indistintamente, podem criar embaraços nas significações, gerando ruídos. Torna-se, então, necessária a utilização de líderes de opinião segundo KATZ e KAHN para aceitação da comunicação, através do fluxo em duas etapas: na primeira, o líder do grupo recebe a mensagem e a interpreta; na segunda, o líder a repassa para os membros do grupo (7).

O fluxo vertical ascendente conduz aos níveis superiores da organização as informações funcionais e operativas que saem da base, como resultados de seus anseios, expectativas e sugestões, podendo ser posteriormente utilizadas como instrumento de controle.

A comunicação horizontal permite grande entrosamento dos grupos de pares e de mesmo nível funcional e contribui para a coordenação, harmonizando as partes.

Em estruturas organizacionais mais autoritárias e hierárquicas, nota-se uma tendência para sonegar informações aos subordinados, mantendo-as como propriedade secreta de alguns grupos. É uma forma de poder e controle dos subordinados, como foi visto antes.

KATZ e KAHN classificam a comunicação vertical descendente em cinco tipos:

- a. Diretivas específicas de tarefa: instruções de cargo.*
- b. Informação destinada a produzir compreensão da tarefa e sua relação com outras tarefas organizacionais: lógica do cargo.*
- c. Informação sobre PROCEDIMENTOS e PRÁTICAS organizacionais.*
- d. FEEDBACK para o subordinado sobre seu desempenho.*
- e. Informação de caráter ideológico para inculcar um senso de missão: doutrinação sobre metas" (8).*

Segundo os citados autores, o primeiro tipo - Diretivas específicas da tarefa - são geralmente prioritários em organizações industriais, militares e em hospitais. Dizem respeito exclusivamente às tarefas e são transmitidas ao subordinado através de ordens diretas, de treinamento, de manuais e instruções escritas. Objetiva assegurar o desempenho criterioso do subordinado.

O segundo tipo - a lógica do cargo - é muito pouco utilizado uma vez prevalecer a suposição de que informações conceituais são exclusivamente importantes para a cúpula.

O terceiro tipo extrapola as instruções do cargo, fazendo com que o empregado tome conhecimento de outros assuntos relacionados com o seu ambiente de trabalho como férias, sanções, recompensas, normas gerais.

O quarto tipo, que deveria ser destaque em qualquer organização, em geral é negligenciado. O baixo rendimento de um empregado só é percebido, na maioria das vezes, tardiamente, quando

não há mais condições de recuperá-lo. É punido disciplinarmente ou demitido.

O quinto tipo torna-se muito importante na medida em que o empregado, sabedor das razões que o levaram ao cargo, provavelmente se identifique com as metas organizacionais e produza o que a empresa espera dele. Reter informação sobre o cargo, sua razão de ser, seus objetivos, não é apenas prejudicial ao compromisso ideológico do empregado, como também obriga a empresa a usar profusamente o primeiro tipo - instruções de cargo. Ao se identificar com as metas da organização, o empregado estará mais engajado no ambiente, sentindo menores pressões do conflito natural indivíduo x organização.

ROBERTO DE MELLO E SOUZA, ao tratar do conflito entre a personalidade e a organização formal, diz que *"iniciativa num só sentido não produz COMUNICAÇÃO porque comunicação é produto de interação. A falta de comunicação pressupõe falta de compreensão, falta de entendimento, ou desentendimento, ou seja, CONFLITO. Sem comunicação e sem participação, sem compreensão e sem entendimento, impedido de aplicar sua energia psíquica para amadurecer, o empregado tem duas alternativas: ou se acomoda e regride ou não se acomoda e agride"* (9). O referido autor procura ainda mostrar que a organização formal - assim entendida a sua estrutura administrativa - conflita com o empregado exatamente porque atua de cima para baixo, tendo a norma administrativa como veículo. E a norma é um veículo de comunicação diretiva, que corre sempre no fluxo vertical descendente.

Em algumas das diversas pesquisas que realizou, LIKERT, ao tratar da necessidade da comunicação ascendente, destaca que as teorias clássicas de administração colocam em primeiro plano o controle, a cadeia de comando, e o fluxo descendente de ordens e de influência. Contudo, destaque correspondente não é dado à comunicação ascendente. Mostra que, em pesquisa realizada em cinquenta e três empresas industriais, todas elas demonstravam interesse em levar aos empregados os pontos de vista da empresa; por outro lado, quase todos se mostravam menos preocupados em desco -



brir os pontos de vista dos empregados. Em outra pesquisa, concluiu-se pela falta quase total de entendimento entre subordinados e superiores sobre as dificuldades encontradas pelos subordinados no trabalho. Os subordinados deixavam de contar seus problemas aos superiores e estes deixavam de ouvir os subordinados. Resalta o autor que esse "fracasso" nas comunicações se deve em grande parte, à pouca vontade dos subordinados de levar seus problemas aos superiores, em razão sobretudo de expor suas fraquezas com receio de terem sua imagem prejudicada, no caso de promoções (10).

O que o superior deseja saber muitas vezes não é o que o subordinado deseja dizer-lhe; por outro lado, o que o subordinado deseja saber, não é necessariamente a mensagem que o superior deseja enviar. Segundo KATZ e KAHN, quanto maior o conflito entre as necessidades de comunicação destes dois transmissores e recipientes de informação hierarquicamente situados, tanto maior é a probabilidade de aumento em comunicação lateral. O intercâmbio horizontal pode ser uma válvula de escape para a frustração na comunicação ascendente e descendente, podendo até funcionar para a concretização de negócios essenciais da organização. A comunicação horizontal, ou entre pares, assume, pois, grande importância na organização uma vez que, além de proporcionar coordenação de tarefa, também supre apoio sócio-emocional do indivíduo (11).

A comunicação ascendente, também chamada comunicação linha acima, resume-se ao que a pessoa diz sobre si mesma, sobre seu desempenho e seus problemas; ao que diz sobre os outros e seus problemas; ao que diz sobre as práticas e diretrizes organizacionais. Dessa forma, o subordinado pode relatar ao superior o que faz, o que fazem os que lhe estão subordinados, o que fazem seus iguais, seus problemas, os problemas de seu trabalho e sua visão sobre as diretrizes da organização.

## COMUNICAÇÃO DE MANDO

Qualquer que seja a organização (família, negócios, vida militar), o superior hierárquico inicia a função comunicativa não só para informar aos subordinados, mas principalmente para dizer-lhes o que fazer e como fazer, além de dirigir-los e controlá-los. Via de regra, os subordinados sabem que, nas relações com o superior, são obrigados a aceitar determinadas ordens. E, quando as regras referentes a QUEM pode ordenar QUEM a fazer o QUE e COMO são bem entendidas e aceitas, a comunicação ocorre sem problemas entre superior e subordinado.

THAYER observa que *"as funções comunicativas de mando e instrutiva são mais observáveis nas organizações formais que nas informais; que os indivíduos hierarquicamente superiores dentro da estrutura de uma organização têm o privilégio e a obrigação de mandar (e controlar) certos comportamentos relacionados com as tarefas atribuídas aos subordinados que, por sua vez, têm obrigação e privilégio similar diante das pessoas que lhe são subordinadas, - e assim por diante, do topo à base da hierarquia organizacional"* (12).

É o estabelecimento da cadeia de comando dentro da organização.

Ordens, instruções, apreciações de desempenho funcionam como mensagem de mando ou de controle e visam, segundo o mesmo autor, *"a coagir a liberdade do subordinado de exercitar seu próprio julgamento a respeito dos parâmetros de sua tarefa"* (13).

A função de comando nas organizações militares é óbvia. Mas, por mais obscura que seja em outras organizações humanas, a função de comando (ou mando) permanece a mesma. Em todas as relações hierárquicas, o superior é obrigado, organizacionalmente, a comandar, dirigir ou instruir alguns de seus subordinados, em suas compreensões, ações ou intenções. Como, quando e onde (e quanto efetivamente) ele preenche sua obrigação constitui o exercício das funções comunicativas de comando e instrutivas.

Portanto, uma mensagem instrutiva ou de mando deve ser compreensível para o subordinado.

E dentro da idéia de que a comunicação de mando seja fundamental para o exercício da autoridade, como já se mencionou, os membros de organizações formais aplicam certos critérios para determinar quando uma comunicação de mando - ordem, instrução - será aceita pelos subordinados como autorizada.

BARNARD sugere que uma pessoa só pode aceitar uma comunicação como autorizada quando, simultaneamente, ENTENDE a comunicação; acredita que seja COERENTE com os objetivos da organização; que seja COMPATÍVEL com seu interesse pessoal e que seja CAPAZ DE AGIR de acordo com ela, física e mentalmente.

Como se sabe, toda comunicação se concretiza dentro de um receptor, de modo que a aceitação da ordem de outro é, em última instância, função da pessoa que a recebe. A aceitação de mensagens autorizadas em organizações formais geralmente é esperada porque: a maior parte delas satisfaz os critérios citados; há, em geral, uma escala de instruções ou ordens que os subordinados aceitam sem discussão; as pressões exercidas por outros membros da organização garantem certograu de aceitação através da conformidade (14).

A ORDEM é um tipo de comunicação de mando das mais controladas e mais utilizadas em organizações militares e militarizadas. Nessas organizações aprende-se, desde o princípio, que a ordem deve ser clara, concisa e executável.

THAYER defende a idéia de que três das mais importantes questões no processo de dar ordens, dirigir ou instruir são relativas ao TEOR, à MANEIRA e à INTENÇÃO.

Quanto ao TEOR, o que colocar numa ordem é muito importante. O excesso de detalhes desencoraja a iniciativa, aumentando a dependência do subordinado ao superior. A falta de detalhes pode prejudicar a clareza. A ordem do superior deve incluir os detalhes que garantam a obediência adequada à finalidade da ordem.



coerente com a segurança, despesas, eficiência e com outras ordens correlatas. Deve descrever apenas as ações mínimas necessárias; especificar o começo e o fim das ações a serem empreendidas e sua sincronização com atividades correlatas, não deixando dúvida quanto a quem, quando, em que circunstâncias e comportamentos se aplica.

Quanto à MANEIRA, THAYER mostra os pontos a serem seguidos, com base em pesquisa realizada junto à LOUISIANA POWER AND LIGHT COMPANY:

- "Conhecer e compreender completamente o trabalho a ser feito.*
- .Dar o trabalho ao empregado certo, com imparcialidade na distribuição. Não se deve sobrecarregar o empregado de boa-voitade, em favor do que colabora menos.*
- .Dar ordens de modo claro, conciso e preciso.*
- .Não supor que as ordens são entendidas. Certificar-se disso. Repetí-las sempre que necessário.*
- .Manter as ordens em alto nível; evitar sarcasmo, indiretas e gozações.*
- .Se necessário mostrar como devem ser executadas as tarefas.*
- .Não dar ordens demais ao mesmo tempo. Pode causar confusões, que provocam acidentes e desperdícios.*
- .Dar um prazo razoável para o cumprimento da ordem.*
- .Se o trabalhador é capaz, não insista nos detalhes.*
- .Dê ordens através dos canais adequados. Não quebrar a cadeia de comando, para não desprestigiar o intermediário.*
- .Dar detalhes adequados, sem fazer confusão.*
- .Acompanhar o serviço. Verificar se a tarefa está sendo desempenhada de acordo com a ordem". (15)*

Não se pode, na prática, separar MANEIRA de CANAL e MEIO. Algumas organizações reservam um canal especial para transmissão de ordens, que deve ser formal para evitar-se ambiguidade sobre a intenção e a legitimidade da ordem.

Quanto à INTENÇÃO, na maioria dos casos, o receptor precisará conhecer um pouco as intenções do emissor ou originador, para compreender as mensagens. Se não for assim, podem ocorrer erros graves. As intenções claramente expostas evitam a ambiguidade.

Dar ordens é um dos grandes problemas do sistema de comunicações de uma organização. Alguns cuidados devem ser observados, oportunamente lembrados por BALCÃO.

*a. Do ponto de vista do leitor ou ouvinte. O material a ser comunicado deve ser adaptado ao ponto de vista do ouvinte e não ao conteúdo da informação em si. Os folhetos ou manuais que as firmas publicam com a finalidade de doutrinar empregados em geral são escritos do ponto de vista da administração, com informações que só interessam aos administradores.*

*b. Transmitir informações em pequenas doses. Uma quantidade grande de material tende a ameaçar as organizações mentais do receptor, levando-o a rejeitá-lo. Pequenas unidades ditas a pouco e pouco transmitem a mesma mensagem num determinado período de tempo, com menor risco de rejeição.*

*c. Prever oportunidade de expressão do receptor. A menos que se tenha um modo de descobrir o que foi ouvido, tanto pela observação do comportamento subsequente, como por ouvir a repetição a comunicação será como atirar no escuro. Uma das maneiras mais eficazes de se prover oportunidade de expressão e, ao mesmo tempo, uma técnica eficaz de comunicação é a de prever oportunidade de participação. Se o material a ser comunicado e a situação específica forem de tal molde que o receptor da comunicação possa ser trazido à discussão e encorajado a exprimir problemas e soluções em suas próprias palavras, muitas das dificuldades serão vencidas (16).*

Numa organização, a comunicação pode ser unilateral ou bilateral. Ocorre a comunicação unilateral quando uma informação é transmitida do topo para a base da pirâmide - do diretor para o operário - sem que haja uma resposta. Evidentemente, esta não é a melhor forma de comunicação pois não se obtém com ela o consenso.



A comunicação bilateral, ao contrário, promove o consenso entre superior e subordinado, criando um clima de relações interpessoais favorável à organização. É um meio de tornar as pessoas mais conscientes de seu ambiente de trabalho. A obediência é então considerada com um sentido novo. O subordinado obedece porque deseja fazê-lo e não porque tem de o fazer. Se de um lado a comunicação unilateral oferece perigos - a mensagem original geralmente é deturpada ao longo de seu percurso - de outro lado a comunicação bilateral possibilita o controle, se a mensagem foi recebida e interpretada corretamente.

A comunicação pode também ser pessoal e estrutural. A comunicação pessoal ocorre entre os indivíduos, enquanto pessoas. Constitui o produto do comportamento das pessoas. A comunicação estrutural refere-se à comunicação relacionada às funções que as pessoas ocupam na organização.

Enquanto a comunicação pessoal agrupa os comportamentos comunicativos dos indivíduos (palavras, conversas, atos, reclamações), a comunicação estrutural congrega as formas de comunicação ligadas às exigências da estrutura funcional da empresa, como, por exemplo, as normas, os regulamentos, as publicações, os boletins.

As comunicações na organização podem, porém, ao mesmo tempo, conter a dimensão pessoal e a estrutural. Por exemplo: a comunicação entre duas pessoas que ocupam posições hierárquicas diferentes. Há, aí, um ato comunicativo interpessoal e uma ligação entre dois cargos da estrutura.

Consideram-se duas categorias de comunicação organizacional: a primeira integrada pelas comunicações que se processam no interior do sistema organizacional; são as elaboradas para construir a consciência coletiva, que se destinam aos que trabalham na organização; a segunda diz respeito às comunicações externas, destinadas ao mercado, fornecedores, consumidores e poderes públicos.

A comunicação organizacional comporta, ainda, três dimensões: a comportamental, que abrange recursos humanos e o desenvolvimento organizacional; a social, que envolve a comunicação entre

a organização e o sistema social; a cibernética.

A primeira dimensão diz respeito ao comportamento dentro da organização e acolhe três níveis:

. INTRAPESSOAL, que estuda basicamente o comportamento do indivíduo, suas habilidades e atitudes.

. INTERPESSOAL, que estuda, além das variáveis internas de cada comunicador, as relações existentes entre as pessoas envolvidas. A intercomunicação é uma tentativa, da parte de pelo menos um dos participantes, de estabelecer, manter, explorar ou alterar algum relacionamento situacional para com o outro, através da tentativa de adaptar-se ao outro ou de adaptá-lo a si.

. ORGANIZACIONAL, ou Grupal, que inclui as relações entre o sistema organizacional e os grupos sociais.

TORQUATO apresenta a seguinte classificação dos métodos e veículos utilizados pelas organizações no sistema de comunicação:

"VISUAIS

a) escritos

- . instruções e ordens escritas
- . circulares
- . cartas pessoais
- . manuais
- . quadro de aviso
- . boletins
- . planfletos
- . jornais e revistas para empregados
- . relatórios de atividades
- . formulários

AUDITIVOS

a) diretos

- . conversas
- . reuniões
- . entrevistas
- . conferências

b) Indiretos

- . telefone
- . rádio
- . intercomunicadores automáticos
- . alto-falantes

- |   |   |
|---|---|
| <p>b) <i>pictográficos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. pinturas</li> <li>. fotografias</li> <li>. desenhos</li> <li>. diagramas</li> <li>. mapas</li> <li>. ideografias</li> </ul> <p>a) <i>escrito-psiatográficos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. cartazes</li> <li>. filmes mudos com legendas</li> <li>. gráficos</li> <li>. diplomas</li> </ul> <p>d) <i>simbólicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. luzes</li> <li>. bandeiras e flâmulas</li> <li>. insígnias " (17)</li> </ul> | <p>c) <i>simbólicos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. seríneas</li> <li>. apitos e buzinas</li> <li>. sinos</li> <li>. outros sinais</li> </ul> <p>VISUAIS/AUDITIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. filmes sonoros</li> <li>. diáfilmes sonoros</li> <li>. televisão</li> <li>. demonstrações</li> </ul> |
|---|---|

### 3.3 - Barreiras na Comunicação Organizacional

Frequentemente ocorrem com as pessoas experiências desagradáveis relativamente a erros de interpretação do que dizem.

A mensagem captada pelo receptor por vezes não é a mesma que o emissor teve a intenção de transmitir. São sintomas da existência de BARREIRAS, ruídos ou bloqueios nas comunicações. Os autores são acordes na detecção destas falhas na comunicação humana, ainda que atribuam nomes diferentes aos mesmos problemas.

Analisando a estrutura hierárquica centralizada ou piramidal, MOLES e DUGUET afirmam que um dos grandes problemas neste tipo de estrutura é exatamente a questão da comunicação. Segundo eles, a estrutura hierárquica, "que continua a ser a forma de maior parte das nossas empresas, e das nossas administrações, mas cuja expressão mais pura é seguramente a que oferece o exército, se comporta em relação às mensagens sociais como aquela a que se

*chama na técnica das comunicações um distribuidor: dispositivo que transmite apenas o fluxo das comunicações num único sentido".* (18).

Em suas pesquisas, procurando determinar padrões de grupos altamente eficientes, LIKERT mostra que a maioria das pessoas aponta a comunicação vertical descendente como o maior problema no sistema de comunicações de uma organização. O superior deixa de tornar claro para o subordinado quais são precisamente suas tarefas e o que se espera deles. E a maioria dos subordinados, por sua vez, aprendeu que o importante é dizer ao superior aquilo que este pretende ouvir (19).

THAYER enumera cinco tipos de barreiras: organizacionais, interpessoais, individuais, econômico-geográfico-temporais e de canais e meios.

As barreiras organizacionais, na maioria das vezes, decorrem da estrutura e de procedimentos vinculados às seguintes condições:

- . A distância física entre os membros da organização, seja pelos locais de atividades, seja pela rigidez da estrutura.

- . A especialização das funções-tarefa.

- . Relações de poder, autoridade e status que podem impedir o fluxo adequado de informações dentro de uma organização. A relação superior/subordinado tem efeito direto sobre a comunicação. Pesquisas diversas têm concluído que o subordinado tende a "filtrar" de sua comunicação para o patrão as informações que este não deseja ouvir. Podem ainda "torcer" as informações para que pareçam sempre "boas notícias" para o patrão. Assim, a hierarquia administrativa se isola cada vez mais. Ocorre também que o administrador filtre alguma informação. Um observador descreve assim a perda de informações numa comunicação descendente: quando a junta diretiva envia uma mensagem para baixo, através dos níveis administrativos, os vice-presidentes entendem 67% do que é dito. No nível geral de supervisão, 56% são entendidos; no nível da gerência da fábrica, entende-se 40%; no nível do capataz, 30%; no ní-



vel do operário, apenas 20%.

As barreiras interpessoais decorrem de contatos humanos e são atribuídas às pessoas e não à organização:

. Clima do contato ou relação interpessoal. Este fator é altamente mutável e subjetivo. A exemplo, é normal que empregados antigos e novos demorem a estabelecer relações cordiais. Depende mais de ações e intenções do que de palavras.

. Conflito. Quando os valores do receptor e do emissor entram em conflito, há muita dificuldade na troca de informações entre eles.

As barreiras individuais nascem dentro do indivíduo e variam em função de sua competência para pensar e agir, além de suas habilidades na transmissão e recepção de mensagens. Inaptidões para receber e transmitir informações podem gerar barreiras e impedir a intercomunicação. Maus hábitos de ouvir, falar, ler ou escrever constituem dificuldades nas comunicações entre as pessoas (20).

Outras barreiras ocorrem no sistema de comunicações organizacionais como a assinalada por BALCÃO sobre a comunicação este-reotipada. Jornais internos, relatórios anuais, discursos de aniversários tendem a tornar-se pouco expressivos para o destinatário. Deve-se ter o cuidado de promover mudanças na forma de apresentação de tais veículos, para que se estimule a atenção das pessoas (21).

Três barreiras das mais importantes, com implicações profundas na vida das organizações são o boato, a indisposição de ouvir e a indisposição para a captação de mensagens escritas.

O boato surge, no vasto capítulo das comunicações, como um dos tipos de comunicações malignas ou patológicas.

O boato é a notícia que, embora não corresponda à realidade, apresenta-se de difícil comprovação e, além disso, de grande interesse, o que determina sua intensa circulação entre as pessoas.



Grande parte da conversação da sociedade é constituída de intercâmbio de boatos.

Os boatos surgem em conversas cotidianas, alguns inofensivos, outros intencionais, variando muito entre si. Uns são usados como estratégia numa empresa ou em qualquer ramo da política; reduzem o prestígio de pessoas, grupos ou nações; ameaçam, ridicularizam, hostilizam, de acordo com as intenções de quem os lança. Outros são produto de frustrações, ou até mesmo um recurso usado por profissionais.

A vida nas organizações é um campo fértil ao surgimento e proliferação de boatos, pela intensidade dos contatos, pela igualdade de condições e dependência de planos e objetivos das pessoas. Une as pessoas num primeiro momento, mas desgasta a moral do grupo, constituindo-se um grande mal para a organização.

O combate ao boato, em suas raízes, é uma forma que os executivos têm de melhorar a moral das pessoas e do grupo, evitando-se frustrações individuais e coletivas, medo e insegurança. Consegue-se isto com um bom e adequado plano de comunicações.

#### OUVIR: UMA ARTE

Um dos maiores problemas de comunicação é o de como o receptor ouve o emissor, é saber se a intenção do emissor foi captada pelo receptor.

Há uma série de fatores intervenientes no processo comunicativo, provocando alterações em todos os elementos que configurem o processo.

O COMO ouvir é um problema porque está sujeito às condições de quem fala, da adequação dos canais, da clareza das mensagens, das condições físicas e psicológicas de quem ouve, da interação entre os interlocutores. Quando se diz "*eles não falam a mesma língua*" significa que não se entendem, ainda que não seja uma questão de vocabulário. Uma pessoa pode atribuir significados apropriados ao que outra pessoa lhe diz, compreendendo perfeitamente o que está ouvindo. Pode ocorrer, contudo, que, apesar de ou-

vir bem as palavras que lhe são dirigidas, a pessoa não capte as intenções do interlocutor. O emissor cria fatos e o receptor cria os significados para estes fatos. Sendo as pessoas diferentes - por natureza - têm sentidos e capacidade de percepção diferentes, são diferentemente influenciados pelos diversos fatores ambientais e, portanto, a mensagem recebida será diferente da transmitida. Aí é em que se fundamenta a linguagem conotativa. Um poema de Carlos Drummond de Andrade ou uma música de Caetano Veloso, por exemplo, podem tocar profundamente uma pessoa e nada significarem para outra.

A grande questão, porém, é a DISPOSIÇÃO de ouvir. É preciso, antes de tudo, querer ouvir. O que se observa numa organização é a falta de disposição ou de vontade das pessoas ouvirem, especialmente nas relações entre superior e subordinado.

Ouvir bem apura cada vez mais a sensibilidade, permitindo que as pessoas participem das coisas alheias, rompendo um isolamento natural. Em estudos realizados em grandes organizações, PURCELL concluiu que *"de todas as fontes de informação pelas quais um supervisor pode vir a conhecer e avaliar com precisão as personalidades das pessoas em seu departamento, a mais importante é ouvir o empregado individualmente"* (22).

Saber ouvir é muito difícil. É muito raro. É um desafio. É sabedoria. É descobrir coisas incríveis em tudo aquilo que as pessoas estão dizendo. É uma arte. As palavras de JOHNSON resumem a importância de ouvir: *"Nossa vida seria mais longa e rica se dependêssemos maior parte dela na tranquilidade silenciosa do ouvir pensativamente. Somos um bando turbulento; e daquilo que chega a ser dito entre nós muito mais passa despercebido e não ouvido do que se poderia imaginar. Temos ainda de aprender em grande escala a usar as maravilhas do falar e do ouvir em nosso próprio e melhor interesse e para o bem de nossos semelhantes. Essa é ainda a mais extraordinária arte a ser dominada pelo homem"* (23).

### 3.4 - As Comunicações Humanas na PMMG

#### IMPORTÂNCIA

A Polícia Militar, como foi mencionado, é uma organização de prestação de serviço público, atuando em todo o Estado de Minas Gerais, com uma estrutura militarizada e de características autorcráticas, teoricamente necessária ao cumprimento de sua missão.

Como em qualquer organização, as comunicações humanas na Polícia Militar exercem papel importantíssimo nas relações entre seus componentes, que precisam estar em constante processo de interação para que a Corporação atinja seus objetivos.

Pode-se visualizar a importância das comunicações humanas na Polícia Militar claramente expressa no documento "POLÍTICAS DO COMANDANTE GERAL", a partir da fase do DIAGNÓSTICO: "*A informação ao público interno não vem se desenvolvendo através de documentário próprio*", numa constatação de que, em que pese o grande número de documentos diretivos ou normativos existentes na Organização, fluindo pela estrutura formal, há necessidade de adequarem-se à realidade atual da Corporação. Na fase seguinte, há os PRESUPOSTOS que se relacionam com a aceitação e a participação de todos - oficiais e praças - na ação coletiva que assegure a convergência de esforços e com a criação de um estado de espírito favorável ao desempenho espontâneo de cada um. Visa-se, com isso, atingir a idéia-força da EFETIVIDADE, que se traduz em "*Proteger e Socorrer com Qualidade e Objetividade*". Pressupõe, ainda, a formação de uma mentalidade policial-militar criativa e participativa, para conscientização do papel do homem face à sua responsabilidade diante da sociedade a que serve. Consegue-se isso pela comunicação que traduz, em um de seus variados conceitos, o consenso ou o consentimento. A Diretriz nº 04/85-MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA, apresenta, como um de seus objetivos, reduzir as etapas de comunicação interna, visando a maior rapidez e a maximização do acerto nas respostas. E, como meta 16.e, planejar melhorias no sistema de comunicação (24).



Observa-se que há intenção clara de simplificar o sistema de comunicações, reduzindo etapas, o que equivale dizer reduzindo barreiras, tornando a comunicação mais eficaz.

Esta preocupação da cúpula da Organização em melhorar as comunicações nos níveis interpessoais, intergrupais e tecnológico não ficou apenas na teoria. Já se percebe uma nítida vontade de abrir a estrutura da Polícia Militar, buscando-se OUVIR o Soldado, o Cabo, as Praças, enfim. Como exemplo, bem ilustrativo, cita-se o projeto do novo Estatuto do Pessoal da Polícia Militar, baixado pelo Comando, com a recomendação de ouvir a todos os policiais-militares a respeito. É, sem dúvida, uma medida inédita e salutar, sobretudo para a valorização do homem que tem a rara oportunidade de manifestar seu pensamento na elaboração de um dos mais importantes documentos da Organização.

#### CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA

Examinando-se o gráfico da página 28 verifica-se uma estrutura profunda, em três níveis: estratégico, tático e operacional.

As comunicações processam-se nos fluxos vertical-descendente e ascendente - e horizontal ou lateral.

Em razão das próprias características da Polícia Militar, a COMUNICAÇÃO VERTICAL DESCENDENTE - denominada por TORQUATO "DESCENDENTE CENTRÍFUGA" - ocorre em maior volume do que as demais (25). Como foi visto, este tipo de comunicação refere-se ao processo de transmissão de informações da cúpula para a base. Estas informações traduzem-se, basicamente, nos objetivos, políticas, diretrizes, normas, procedimentos e princípios orientadores necessários ao funcionamento da Organização. Poder-se-ia classificar os métodos em três grupos: VISUAIS, AUDITIVOS e VISUAIS/AUDITIVOS. Como VISUAIS, ESCRITOS, atualmente a Polícia Militar utiliza os documentos abaixo relacionados, classificados pela Resolução nº 1.557, de 20 Mai 86, do Comandante-Geral:

"a. Normativos:

- 1) Aviso (Avs)
- 2) Diretriz (Dtz)
- 3) Instrução (Inst):
  - Instrução Geral (IG)
  - Instrução de Conduta Operacional (ICOp)
  - Instrução para Administração das Operações (IAdmOp)
  - Instrução de Conduta Administrativa (ICAdm)
  - Instrução Setorial (ISet):
    - . Instrução Logística (ILog)
    - . Instrução de Ensino (IEns)
    - . Instrução de Pessoal (IPes)
    - . Instrução de Saúde (ISau)
    - . Instrução Financeira (IFin)
  - Instrução de Conduta de Apoio do Ensino (ICAE)
- 4) Normas (Nor):
  - Normas Gerais de Ação (NGA)
  - Normas para Planejamento e Conduta do Ensino (NPCE)
  - Normas para Planejamento e Conduta da Instrução (NPCI)
- 5) Nota de Instrução (NI)
- 6) Nota Instrutiva (NItv)
- 7) Políticas (Plt)
- 8) Regimento Interno (RI)
- 9) Regulamento (Reg)
- 10) Resolução (Res)

b. Informativos (Apenas os utilizados na comunicação descendente):

- 1) Certidão (Ctd)
- 2) Edital (Edt)
- 3) Informação (Inf)

c. De Correspondência (Apenas os utilizados na comunicação descendente):

- 1) Cartão (Cto)
- 2) Mensagem (Msg)
- 3) Ofício (Of)
- 4) Ordem do Dia (OD)



d. De Planejamento (Só os utilizados na comunicação descendente):

- 1) Plano (Pl)
- 2) Programa (Prg)
- 3) Projeto (Prj)

e. De Implementação

- 1) Memorando (Mem)
- 2) Nota de Serviço (NSv)
- 3) Ordem Administrativa (OAdm)
- 4) Ordem Complementar (OCom)
- 5) Ordem de Operações (OOp)
- 6) Ordem de Serviço (OS)
- 7) Ordem Fragmentária (OF)
- 8) Ordem Preparatória (OPr)

f. De Delegação

- 1) Delegação de Competência (DC)
- 2) Portaria (Por)

g. De Petição (Só os utilizados na Comunicação descentente) Requisição (Resi)" (26)

Embora não estejam incluídos na classificação da Resolução mencionada, constituem importantes veículos de comunicação VISUAL ESCRITA o Boletim Geral da Polícia Militar (BGPM), o Boletim Especial da Polícia Militar (BEPM), os Boletins Internos (BI) dos comandos e unidades e o Informativo da PMS, que é o órgão de comunicação social da Organização destinado ao público interno.

A Comunicação Vertical Descendente na Polícia Militar utiliza os seguintes CANAIS:

a. Canal de Comando: indica ligação de comando. É o caminho por onde se estabelecem as ligações e as relações para todas as ordens ou instruções aos elementos subordinados. Liga comandante a comandante, do comandante geral ao comandante da menor fração. É representado em organogramas e gráficos pela linha cheia(\_\_\_\_), que indica autoridade integral (autoridade hierárquica).

b. Canal de Estado-Maior (ou de Coordenação): indica ligação de coordenação ou de estado-maior. É empregado para coordenação e transmissão de informações entre os elementos correspondentes dos estados-maiores. É representado pela linha de eixo(-.-.-) e indica autoridade de coordenação ou de assessoramento.

c. Canal Administrativo (ou Funcional, ou de Controle): indica ligação administrativa (ou fiscal ou de controle). É empregado pelos órgãos de direção setorial da área meio para a transmissão de orientações e instruções, relativas a atividades específicas. É representado pela linha interrompida (- - - -), indicando autoridade funcional, sobre atividades e não sobre pessoas.

d. Canal técnico: indica ligação técnica. Destina-se aos oficiais do estado-maior especial e aos oficiais especialistas, para relatórios e instruções técnicas. É representado pela linha pontuada (.....), indicando capacidade para supervisão e orientação técnica sobre determinada atividade " (27). VER ANEXO "B"

COMO AUDITIVOS, são utilizados a conversa, a entrevista, a conferência e a reunião, com seus diversos tipos, além do telefone, do rádio, do telex, do computador, de sinais de sirenas, de campainhas e de corneta.

Como VISUAIS-AUDITIVOS, utilizam-se filmes, televisão e demonstrações.

A COMUNICAÇÃO VERTICAL ASCENDENTE - também denominada ASCENDENTE CENTRÍPETA - representa, como foi visto, o processo de transmissão das informações através da qual os subordinados podem fazer chegar aos superiores suas opiniões, suas atitudes e suas ações sobre assuntos relacionados com o funcionamento da Organização.

É através deste fluxo de informações que a cúpula tem a oportunidade de verificar se sua política está sendo aceita ou não pelo público interno. É o FEEDBACK, ou o retorno, de que a cúpula necessita para seu controle e planejamento futuro.

Utiliza-se também dos mesmos canais usados na descendente e dos seguintes métodos escritos, previstos na Resolução mencionada:

*"a. Documentos Informativos:*

- 1) *Informação (Inf)*
- 2) *Parecer (Pre)*
- 3) *Parte (Par)*
- 4) *Queixa (Qx)*
- 5) *Relatório (Rel)*
- 6) *Representação (Rpr)*

*b. Documentos de Petição:*

- 1) *Requerimento (Rem)*
- 2) *Solicitação (Sol). "*

Além desses, são utilizados os métodos auditivos como a conversa, a entrevista, a reunião, o telefone, o rádio.

Nota-se, com clareza, que o número de veículos de comunicação descendente é muito superior ao de comunicação ascendente, confirmando, também na Polícia Militar, o que os autores até aqui citados afirmam: há preponderância do fluxo vertical (descendente sobre o ascendente, isto é, os superiores preocupam-se mais em transmitir ordens do que em ouvir os subordinados. Demonstra-se pouco interesse em obter o FEEDBACK.

A comunicação lateral ou horizontal tem sido estimulada pela cúpula, em vista de sua importância, ainda que seja através de canais informais da rede de comunicações da Corporação.

#### BARREIRAS

##### . A estrutura organizacional

Esta parece ser a grande barreira nas comunicações humanas da Polícia Militar. A grande distância entre a cúpula e a base em seja a necessidade de tradutores para que a mensagem chegou com o mesmo significado de origem até o soldado que está na ponta do sistema. Uma ordem expedida pelo Comandante-Geral, para cumprimen



to por todos os componentes da Corporação, passa pelo Chefe do Estado-Maior, pelos Comandos Intermediários e Diretores, pelos Comandantes de Unidade e pelos Comandantes de Companhia até chegar ao Sargento, ao Cabo e ao Soldado, que constituem a maior parte da tropa e que estão efetivamente em contato direto com o público. São eles os responsáveis pela entrega do produto ao cliente, seja através do serviço nos destacamentos policiais, seja do policiamento ostensivo geral, do policiamento de trânsito, de guarda, rodoviário ou florestal. De sua origem até o destinatário final, a ordem passa por quatro níveis de tradução. Já foi mencionado que a Comunicação entre duas pessoas, frente a frente, em contato mais direto possível, está sujeita a uma série de fatores intervenientes. Imagine-se, então, a comunicação entre o Comandante-Geral da Polícia Militar e o Soldado! Os fatores intervenientes, que são barreiras, multiplicam-se, nesse caso. No exemplo dado, são tradutores da mensagem original o Chefe do Estado-Maior, os Comandos Intermediários e Diretores, os Comandantes de Unidade e os Comandantes de Companhia. Isso ocorre quando se considera a situação de Belo Horizonte e das cidades-sede de Batalhão e Companhia. Nas cidades-sede de Pelotão e de Grupo, o problema é mais grave. O Comandante de Pelotão traduz para os Comandantes de Grupo e estes para os demais membros do Grupo. Neste último caso, a mensagem original sofre seis traduções, até chegar ao destinatário final!

Em análise procedida por KATZ e KAHN, com relação ao mesmo problema, no contexto empresarial, os autores afirmam: "*As comunicações da cúpula endereçadas a todos os membros organizacionais muitas vezes são excessivamente gerais em caráter e demasiadamente distantes das limitadas experiências cotidianas do indivíduo para que transmitam a significação tensionada. Para serem efetivas, as mensagens sobre política organizacional precisam ser traduzidas nos níveis críticos à medida que vêm linha abaixo, isto é, traduzidas para as significações específicas que têm para determinados setores da estrutura. Dentro das organizações, contudo, não tem sido dada grande atenção a este problema de tradução ou translação*" (28).

### .A Distância Física entre os Membros da Organização

Não é apenas a distância física provocada pela estrutura que constitui uma grande barreira nas comunicações humanas da PM. O local de atividades constitui um outro enorme obstáculo. A Polícia Militar está presente em todos os municípios do Estado e em dezenas de distritos. Muitas dessas localidades ainda não dispõem dos mais elementares meios de comunicação. Apesar disso, ali está o policial-militar presente, representando sua Corporação e procurando suprir a comunidade de uma de suas necessidades básicas: a segurança. Não há telefone ou telex; não há correio ou telégrafo. O único contato do policial-militar com a Organização se faz através de visitas e impeções periódicas pelo superior imediato. E isso não ocorre só em lugares tão distantes da Capital: em Santo Antônio do Rio Abaixo, por exemplo, cidade que dista pouco mais de 100Km de Belo Horizonte, no maior período do ano os policiais-militares ali destacados deslocam-se a pé ou a cavalo para a sede do Pelotão - a cidade de Morro do Pilar - para receberem instruções e vencimentos. Não há outro meio de transporte.

LEE THAYER cita a distância física entre os componentes da Organização como uma das grandes barreiras nas comunicações, com os dizeres: *"Duas pessoas, trabalhando lado a lado, em tarefa comum, dispõem de acessibilidade física que pode facilitar grandemente a troca de informações. A proximidade pode facilitar e a distância impedir a intercomunicação informativa e oportuna ..."* (29).

.Os meios Estereotipados e a Indisposição na Captação de Mensagens Escritas.

YOLANDA BALCÃO cita os veículos de comunicação estereotipados como uma barreira à transmissão de informações (30).

Costuma-se dizer que na Polícia Militar as pessoas têm *"preguiça de ler"*. É um fato que a experiência de mais de vinte e três anos de serviço deste autor comprova, depois de passar por diversas funções na Corporação. As pessoas que recebem um documento raramente o lêem, o interpretam ou traduzem. Preferem uma



informação mais superficial. Não se preocupam com os detalhes. Na maioria das vezes, isso ocorre com indivíduos que se situam em níveis de tradutores, responsáveis pela retransmissão de ordens para níveis inferiores. O oficial, principalmente, parece ser o grande responsável pelo bloqueio nas comunicações descendentes e ascendentes. É oportuno citar um exemplo do desinteresse de alguns membros da Organização, a propósito da leitura. O fato narrado a seguir tornou-se um dos motivos da escolha do tema desta Monografia. Recentemente, em visita de rotina a um Batalhão do interior do Estado, o Senhor Comandante-Geral da Polícia Militar, em conversa com homens da tropa do Batalhão, perguntou a alguns Sargentos se eles conheciam as "POLÍTICAS DO COMANDANTE GERAL", documento expedido em 1985, contendo as políticas e as metas do atual Comandante-Geral. É desnecessário dizer da importância do documento, enviado a cada oficial da Corporação, nominalmente (todos os eventos da Organização, desde que o Comandante foi empossado, estão contidos e programados no Documento). Para surpresa daquela autoridade, os Sargentos questionados desconheciam a existência do citado documento. Consultando os oficiais do Batalhão, nenhum deles lera as POLÍTICAS. Finalmente, ao conversar com o próprio Comandante do Batalhão, o Comandante-Geral teve o desprazer de constatar que também ele não o lera! E havia ordem para que o documento fosse lido para **TODOS OS INTEGRANTES DA CORPORAÇÃO!**

(31)

Todos os veículos de transmissão de ordens ou informações na Polícia Militar obedecem a um padrão, a uma forma. São estereotipados e isto aparentemente não estaria trazendo qualquer motivação para o leitor.

#### . A "Arte" de Não Saber Ouvir

Como foi visto, OUVIR é uma arte. Mas, na Polícia Militar, são poucos que parecem conhecê-la e praticá-la. Assim como há "*preguiça de ler*", parece não haver também disposição em ouvir. O superior parece não se preocupar em saber o que o subordinado pensa a respeito do serviço que executa, transmite ordens, orientações e informações e espera que o subordinado cumpra cegamente

sem questionar, sem opinar. "*O Soldado cumpre ordem*", é o chavão comum nos quartéis.

Confirmando em pesquisa, constatou-se que os defeitos mais encontrados pelos subordinados nos superiores da Polícia Militar do Rio de Janeiro são: falta de atenção com os subordinados, 30%; excesso de rigor, 23%; falta de comunicação, 21% (32).

. A Falta de Hábito de Conversas com a Tropa

"*A maioria dos comandantes de batalhão não conversa com sua tropa*". Recentemente, ao fazer uma conferência para o Curso Superior de Polícia, assim se expressou o conferencista (33), fato que qualquer integrante da Corporação constata facilmente. Seja por timidez, seja por desinteresse, oficiais que comandam unidades ou frações raramente vão à tropa conversar, transmitir informações, ordens, instruções ou mesmo para ter um diálogo informal para captar as opiniões e os anseios de seus comandados.

A reunião, que constitui um dos importantes veículos de comunicação, não é institucionalmente utilizada, ficando mais ao sabor dos estilos pessoais dos comandantes. Há oficiais comandantes que realizam periodicamente reuniões com seu Estado-Maior e procuram estar constantemente em contato com seus comandados. São as exceções. Outros há, porém, que não se reúnem com assessores e muito menos se dirigem aos comandados, mantendo a distância e cultivando uma barreira intransponível entre comando e tropa. Esta tem sido a regra.

Há inúmeras outras barreiras nas comunicações entre os integrantes da Polícia Militar. Merecem destaque ainda as seguintes: o clima entre as relações interpessoais, a especialização de tarefas, as relações de poder e autoridade, a hierarquia, o regulamento disciplinar, o regulamento de continência, a distância cultural entre cúpula e base, a grande quantidade de veículos de comunicação descendente, a falta de avaliação e controle ou "feedback", pouca comunicação ascendente.

Todas essas barreiras parecem ocorrer no sistema de comunicações humanas da Polícia Militar, constituindo-se ainda em um dos mais graves problemas da Corporação.

#### CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS

1. BERLO, David K. O Processo da Comunicação. Editora Fundo de Cultura. 1963. p.16.
2. THAYER, Lee Osborne. Comunicação: Fundamentos e Sistemas. São Paulo. Atlas. 1976. p.31.
3. KATZ, Daniel / KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo. Atlas. 1975. p.256.
4. THAYER, Op. Cit. p. 103 e 104. vid nota 2.
5. MARCH, James C. / SIMON, Herbert. A teoria do Equilíbrio da Organização. São Paulo. Atlas. 1978. p. 70.
- b. BALÇÃO, Yolanda Ferreira / CORDEIRO, Laerte Leite. O Comportamento Humano na Europa. RJ. Editora FGV. 4a. Ed. 1978. p. 255. a 268.
7. KATZ e KAHN, Op. Cit. p. 277. vid. nota 3.
8. Ibid, p. 274.
9. SOUZA, Roberto de Mello e. Desenvolvimento de Liderança na Empresa. São Paulo. Lenas Cidades. 1973. p. 205 a 211.
10. LIKERT, Rensis. Novos Padrões de Administração. São Paulo. Pioneira. 1971. p.73.

11. KATZ e KAHN, Op. Cit. p. 283. Vid nota 3.
12. THAYER, Op. Cit. p. 226 e 227. Vid nota 2.
13. Ibid, p. 227.
14. BARNARD, C. I. As Funções do Executivo. São Paulo. Atlas.1971. p. 165 e 166.
15. THAYER, Op. Ci. p. 232 e 233. Vid. nota 2.
16. BALÇÃO, Op. Cit. p. 278 e 279. Vid nota 6.
17. TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional. São Paulo. Summus. 1986. p. 64 e 65.
18. MOLES, Abrahan / DUGUET, Marcel. As-Comunicações na Empresa. Editorial Inova. Porto-Portugal. p. 92 a 97.
19. LIKERT, Op. Cit. p. 66. Vid. nota 10.
20. THAYER, Op. Cit. p. 221. Vid. nota 2.
21. BALÇÃO, Op. Cit. p. 276 e 277. Vid. nota 6.
22. PURCELL, Theodore V. In BALÇÃO, Yolanda Ferreira / CORDEIRO, Laerte Leite. O Comportamento Humano na-Empresa. RJ. Ed. FGV. 4a. Ed. 1979. p. 247.
23. JONHSON, Wendel. Ibid. p. 254.
24. AFFONSO, Leonel Archanjo. Políticas de Comandante-Geral. Belo Horizonte. Polícia Militar. 1985. p.
25. TORQUATO, Op. Cit. p. 64. Vid nota 17.
26. MINAS GERAIS. Polícia Militar. Belo Horizonte. Resolução nº 1557. 1986. Mimeo.



27. ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Nota de Aula. Mimeo. Trabalho de Comando: Princípios Doutrinários. 1982.
28. KATZ e KAHN, Op. Cit. p. 277. Vid. nota 3.
29. THAYER, Op. Cit. p. 216. Vid nota 2.
30. BALÇÃO, Op. Cit., p. 276 a 279. Vid. nota 6.
31. ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Conferência: A Organização Policial Brasileira. Minas Gerais. Polícia Militar. Belo Horizonte. 1986.
32. RIO DE JANEIRO. Pesquisa. Jornal do Brasil. 24 Ago 86. p. 13.
33. ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Conferência. Polícia: A Nobreza da Missão e os seus Paradoxos. Minas Gerais. Polícia Militar. Belo Horizonte. 1986.

## CAPÍTULO 4

### DESCRIÇÃO DA PESQUISA E ANÁLISE DOS DADOS

#### 4.1 - Natureza da Pesquisa

Em vista da finalidade da pesquisa realizada, qual seja o de melhor definir o problema, ela tem o caráter eminentemente exploratório e descritivo, como diz SALOMON: *"pesquisas exploratórias e descritivas são as que têm por objetivo definir melhor o problema, proporcionar as chamadas intuições de solução, descrever comportamentos de fenômenos, definir e classificar fatos e variáveis. Não atingem ainda o nível da explicação nem o da predição encontrados nas pesquisas "puras" ou "teóricas" nem do diagnóstico e/ou solução adequada do problema, deparados nas pesquisas "aplicadas" (1)*

Neste contexto, o presente trabalho visa definir a problemática das comunicações na Polícia Militar, descrever o funcionamento de seus processos, não pretendendo, entretanto, propor solução definitiva para o problema, procurando ficar restrito às finalidades definidas por SELTZ: *"adquirir familiaridade com um fenômeno: obter novos discernimentos sobre ele e possivelmente chegar à formulação de algumas hipóteses para investigações futuras" (2).*

#### 4.2 - Amostragem

Do universo composto de 1012 soldados do 1º BPM e 561 soldados do 6º BPM, extraiu-se uma amostra de 264 e 129 casos respectivamente. As duas unidades foram selecionadas de forma aleatória, sendo uma da Capital e outra do interior do Estado. Tomou-se, na Capital, o 1º BPM, unidade de área, aplicando-se o instrumento em 40 soldados da 2a. Cia PM, 96 da 5a. Cia PM e 128 da 6a. Cia PM, perfazendo o total de 264 casos, o que equivale a 26,08% do efetivo real de soldados da Unidade em setembro/86. No interior do Estado, os dados foram colhidos no 6º BPM sediado em Governador Valadares, cuja área abrange 36 municípios do Vale do Rio Doce. O instrumento foi aplicado em soldados da 44a. e 45a. Cia PM, num total de 129 casos, equivalendo a 20,12% do efetivo real de soldados do Batalhão, em setembro/86 (3). Os soldados foram também escolhidos aleatoriamente.

Tal processo de amostragem revelou-se representativo em termos estatísticos, admitindo um erro máximo em torno de 5%.

#### 4.3 - Instrumento

Tendo-se em vista a natureza da pesquisa e as limitações quanto a tempo por parte do pesquisador, o instrumento questionário mostrou-se adequado para as intenções da pesquisa.

Assim sendo, foi elaborado um modelo de questionário nos padrões de LIKERT, com variações e adaptações necessárias (4), com o nome anexo "A".

O referido questionário é constituído de dez perguntas, dirigidas a soldados PM, abrangendo os seguintes aspectos: fluxo, forma e qualidade das ordens recebidas; características do superior imediato ou chefe direto no processo de comunicação; relacionamento superior /subordinado e ambiente de trabalho, tendo em vista o problema da comunicação. Tal instrumento foi validado em forma e conteúdo por especialista na área e teste piloto realizado com duas turmas do Curso de Formação de Sargentos, compostas de 80 pessoas.

#### 4.4 - Técnica de Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada em duas etapas: a primeira externamente, isto é, fora da PMMG, em outras polícias militares do País; a segunda, na própria PMMG, com a coleta de dados em duas unidades operacionais da Corporação.

A primeira etapa constou inicialmente de entrevistas orais com oficiais superiores das polícias militares do Pará, Piauí, Paraíba, Pernambuco, Alagoas, Bahia e Espírito Santo. Constatou-se não haver naquelas organizações qualquer trabalho relativo ao tema visando especificamente ao público interno. Embora todos os entrevistados reconhecessem a importância da comunicação como elemento essencial nas relações interpessoais e, conseqüentemente, na melhoria da qualidade do serviço de suas respectivas corporações, confessaram desconhecer a existência de trabalhos referentes ao assunto. Ainda nesta etapa, realizaram-se viagens de visita às polícias militares de Goiás, Rio de Janeiro e à Brigada Gaúcha. Em Goiânia, no Rio de Janeiro e em Porto Alegre, foram mantidos contatos pessoais com os chefes da 5a. Seção do Estado-Maior, em busca de dados que pudessem ilustrar e enriquecer este trabalho. Só a PM do Rio apresentou uma novidade a respeito. Foi estabelecido, recentemente, um canal de comunicação direto entre o Comandante-Geral da Corporação e representantes dos diversos círculos de oficiais e praças (cabos e soldados, subtenentes e sargentos, tenentes, capitães, oficiais superiores). Periodicamente há reuniões entre os representantes e o comando geral para tratar de assuntos relacionados com assistência, vencimentos, recompensas, lazer, relações de trabalho e outros. Segundo informações de oficiais que integram o Estado-Maior da PMRJ, este canal foi implantado no início deste ano, com bons resultados até o momento.

A segunda etapa da pesquisa foi realizada junto ao público interno da PMMG. Para a coleta de dados, considerou-se o escalão companhia PM por ser uma fração básica na estrutura organizacional da Corporação para execução do policiamento.



O instrumento foi aplicado pelo oficial P/1 das unidades selecionadas. No 1º BPM, os dados foram colhidos separadamente nas 2a., 5a., e 6a. companhias. No 6º BPM, embora os dados tivessem sido colhidos de soldados da 44a. e 45a. companhias, não se fez separadamente, como no 1º BPM.

#### **4.5 - Limitação da Pesquisa**

Esta pesquisa foi realizada em dois batalhões, como se falou antes, caracterizando em núcleo peculiar da Organização, não podendo ter suas generalizações estendidas a toda Corporação. Tomou-se para a pesquisa tão somente o laço de comunicação que abrange a companhia PM: do Comandante da fração ao soldado que a integra e vice-versa.

#### **4.6 - Tabulação dos Dados e Análise da Amostra**

Para tratamento dos dados, utilizou-se um programa de processamento eletrônico de dados, o "SPEED STAT"(SS) um pacote de estatística escolhido pela unidade de processamento de dados da Fundação João Pinheiro, sendo os relatórios produzidos pelo microcomputador daquela Entidade.

O programa, simples e prático, produziu relatórios constando a frequência simples, a frequência percentual e a acumulada. São cinco relatórios, sendo um por Cia PM do 1º BPM e um por Batalhão.

O uso do SS possibilitou melhor descrever a amostra escolhida e analisar, em pouco tempo, cada uma das questões do questionário.

A análise será apresentada a seguir, partindo-se de uma visão global para a análise das partes, através de tabelas comparativas, questão por questão.

Questão 01: As ordens e orientações de serviço são transmitidas a você:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA RELATIVA				
	2. <sup>a</sup> /1. <sup>o</sup> BPM	5. <sup>a</sup> /1. <sup>o</sup> BPM	6. <sup>a</sup> /1. <sup>o</sup> BPM	1. <sup>o</sup> BPM (2a+5a+6a)	6. <sup>o</sup> BPM
Não respondeu	2,5	2,1	-	1,1	-
Cmt Cia	55,0	37,5	23,4	33,3	64,3
Cmt Pel	5,0	3,1	3,9	3,8	5,4
Graduado	37,5	57,3	72,7	61,7	30,2

#### a. Análise Global

Observa-se, numa visão geral, a importância do graduado na transmissão de ordens e orientações ao soldado, especialmente no 1.<sup>o</sup> BPM, onde a frequência alcançou a 61,7% da amostra. Por outro lado, percebe-se o distanciamento entre o tenente comandante de pelotão e a tropa.

#### b. Análise Parcial

As frequências mostram uma defasagem considerável no comportamento dos Cmt de Cia, na unidade da Capital. Quanto menor a participação do Cmt de Cia na transmissão de ordens à tropa, maior o destaque do graduado e mais ausente o Cmt de Pel. Poder-se-ia inferir que a atuação diferenciada dos Cmt de Cia, na Capital, seja uma questão de estilo pessoal, com maior ou menor grau de centralização de atividades. É surpreendente a situação do Cmt de Pel, porquanto o tenente seria em tese, o elo de ligação entre o Cmt da Cia e a tropa.

No interior, observa-se a presença mais constante do Cmt Cia à frente da tropa, conseqüentemente com menor participação do graduado. As respostas relativas ao Cmt Pel, contudo, são coerentes em todas as frações, mostrando quase nenhuma participação do tenente junto à tropa.

Questão 02: As ordens e orientações de serviço são transmitidas a você:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA RELATIVA				
	2a./1º	5a./1º	6a./1º	1º BPM	6º BPM
Diariamente	97,5	92,7	94,5	94,3	93,0
Semanalmente	2,5	6,3	4,7	4,9	6,2
Mensalmente	-	1,0	0,8	0,4	0,8

#### a. Análise Global

Pode-se concluir que a transmissão de ordens e orientações relativas ao serviço tem ocorrido diariamente, havendo coerência nas respostas de todas as frações consideradas.

#### b. Análise Parcial

O quadro mostra a validade da instrução extensiva, ministrada minutos antes do início do serviço. Os dados não fogem à normalidade, ainda que alguns policiais-militares tenham assinalado a segunda alternativa, afirmando receberem a instrução semanalmente.

Questão 03: As ordens e orientações de serviço que você recebe são:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA RELATIVA				
	2a./1º	5a./1º	6a./1º	1º BPM	6º BPM
Claras	70,0	85,4	87,5	84,1	82,9
Confusas	5,0	10,4	5,5	7,2	7,8
Incompletas	25,0	4,2	7,0	8,7	9,3

### a. Análise Global

Pode-se inferir que, em geral, a tropa considera que as ordens lhe são transmitidas de maneira clara. O transmissor, seja o Cmt de Cia, de Pel ou de Grupo, faz chegar até o soldado informações de fácil entendimento, na linguagem própria à sua compreensão. O somatório da frequência de ordens confusas e incompletas, tanto na Capital quanto no interior, apresenta números consideráveis de ordens mal transmitidas: 15,9% no 1º BPM e 17,1% no 6º BPM. Poder-s-ia concluir, com esses dados, que há alguma perda na qualidade e na quantidade do serviço prestado pela Corporação, além de certo decontentamento da tropa, neste sentido. Entretanto, o mal poderia ser maior, em razão da complexidade e profundidade da estrutura da Organização.

### b. Análise Parcial

Verifica-se que o percentual de ordens incompletas apresentado pela 2a./1º BPM destoa inteiramente das demais frações, fazendo subir a média do 1º BPM. Além disso, a frequência de ordens "claras e de fácil entendimento" nesta Cia, em consequência, está muito abaixo das outras duas: 14,4% em relação à 5a. Cia e 17,5% em relação à 6a. Cia.

Questão 04: Normalmente, a ordem lhe é transmitida:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA RELATIVA				
	2a./1º	5a./1º	6a./1º	1º BPM	6º BPM
Não respondeu	2,5	2,1	2,3	2,3	-
Escrita	15,0	4,2	3,9	5,7	-
Oral	45,0	71,9	64,8	64,4	71,3
Afixada	35,0	20,8	25,0	25,0	27,9
Outras	2,5	1,0	3,9	2,7	0,8

### b. Análise Global

Há predominância na transmissão de ordens orais e, em seguida, das escritas e afixadas no quadro de avisos. Poder-se-ia dizer que há uma expressiva preocupação dos Cmt de fração de ter o contato pessoal com a tropa na transmissão da ordem, a fim de assegurar seu entendimento. Esta tendência é mais nítida no interior do que na Capital.



### b. Análise Parcial

Vislumbra-se, sem muito esforço, que a 2a./1º BPM apresenta números bem diferentes das outras duas frações. Mais uma vez, constata-se, pelo quadro apresentado, um distanciamento maior entre o Cmt da Cia e a tropa, com uma frequência mais elevada de ordens afixadas.

Questão 05: Ao lhe transmitir a ordem, o seu superior, normalmente ou na maioria das vezes:

RESPOSTAS					
	2a./1º	5a./1º	6a./1º	1º BPM	6º BPM
Não respondeu	-	1,0	3,9	2,3	0,8
Não aceita sugestão	57,5	33,3	55,5	47,3	52,7
Pede sugestão	25,0	45,8	30,5	35,6	31,8
Finda o assunto	17,5	19,8	10,2	14,8	14,7

### a. Análise Global

A frequência maior está na alternativa "não aceita sugestão", o que, em princípio, estaria coerente com as características autocráticas de organizações militares ou militarizadas, como parece ser a Polícia Militar. O chavão "o soldado cumpre ordens", antes tão largamente empregado nos quartéis, vai cedendo lugar, aos poucos, para o diálogo nas relações superior/subordinado. Observa-se que os números relativos à alternativa "pede sugestão" são bastante expressivos, ficando pouco abaixo da alternativa anterior. É evidente, porém, a prevalência da comunicação descendente sobre a ascendente.

### b. Análise Parcial

Os números apresentados pelo 1º BPM estão bem próximos dos apresentados pelo 6º BPM. A ligeira variação pode ficar por conta de estilos pessoais dos Cmt de Cia. Observa-se, porém, que a variação maior ainda se refere aos números da 2a./1º BPM, con-

firmando as tabelas anteriormente apresentadas.

Questão 06: Ao iniciar os turnos de serviço em cada dia de trabalho, o seu superior tem por hábito:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA RELATIVA				
	2a/1º	5a/1º	6a/1º	1º BPM	6º BPM
Fazer a chamada, orientar e instruir sobre o serviço	92,5	95,8	93,8	94,3	97,7
Deixar que o controle de chamada se faça através de rendição direta no local de trabalho	-	2,1	0,8	1,1	1,6
Deixar que sua atuação seja de disciplina consciente, de acordo com o que você achar melhor	7,5	2,1	5,4	4,6	0,7

#### a. Análise Global

Evidencia-se, neste quadro, a importância da instituição da instrução extensiva, minutos antes do emprego da tropa. A presença do superior junto do subordinado é expressivamente demonstrada pelos números apresentados, coerentemente com o que foi visto até aqui.

#### b. Análise Parcial

A diferença apresentada entre o 1º BPM e o 6º BPM na primeira alternativa, mais frequente, é de apenas 3,4%, pouco expressiva.

A 2a. Cia continua apresentando números que, se não fogem à normalidade, destacam a fração das demais.

Questão 07: O seu superior, o seu chefe direto, tem a seguinte característica:

RESPOSTA	FREQUÊNCIA RELATIVA				
	2a/1º	5a/1º	6a/1º	1º BPM	6º BPM
Só reúne e forma a tropa para falar de assuntos disciplinares	40,0	13,5	21,9	21,2	32,6
Quase nunca reúne a tropa para falar	12,5	2,2	4,7	5,3	3,0
Gosta de conversar com a tropa formada e faz isso com frequência, transmitindo orientação de serviço	37,5	83,3	72,7	71,2	62,8
Outra	10,0	1,0	0,7	2,3	1,6

#### a. Análise Global

Em uma visão geral, observa-se uma diferença considerável entre o 1º e o 6º BPM, no que se refere às alternativas 1 e 3. No 1º BPM percebe-se uma preocupação maior do Cmt de Cia em conversar mais com a tropa do que no 6º BPM, onde evidenciou-se mais a preleção sobre assuntos disciplinares. De qualquer modo, pode-se concluir que, pelos números apresentados neste quadro, o Cmt de Cia está à frente de sua tropa, salvo algumas discrepâncias.

#### b. Análise Parcial

É evidente a diferença entre o Cmt da 2a. Cia do 1º BPM e os demais. Todos os quadros até aqui apresentados, indicam números inteiramente fora da normalidade estatística. Poder-se-ia concluir por uma "desritmia" da fração em relação às outras.

Questão 08: Você sente que seu relacionamento com seu superior, isto é, seu comandante de frações, seu chefe direto é:

RESPOSTA	FREQUENCIA RELATIVA				
	2a/1º	5a/1º	6a/1º	1º BPM	6º BPM
Ótimo, sendo bons amigos, trocando idéias com frequência	32,5	28,1	27,3	28,0	14,0
Bom, embora não tenham relações de amizade e só tratam de assuntos de serviço	50,0	47,9	56,3	52,7	55,8
Só relações de trabalho (regular)	15,0	20,8	14,1	16,7	26,3
Ruim	2,5	3,1	2,3	2,6	3,9

#### a. Análise Global

Infere-se que as relações interpessoais superior/subordinado são boas, com pequena frequência dos que as consideram "regular" e uma parcela quase insignificante considerando-as "ruim". É um contexto favorável para fluência das comunicações interpessoais na Organização.

#### b. Análise Parcial

No 1º BPM, a alternativa "ótimo" é acentuadamente maior do que a mesma no 6º BPM. A terceira alternativa, "regular", também é maior no interior do que na Capital.

Questão 09: A respeito de seus problemas pessoais, que podem interferir em seu trabalho, seu superior:



RESPOSTA	FREQUÊNCIA RELATIVA				
	2a./1º	5a./1º	6a./1º	1º BPM	6º BPM
Preocupa-se com você, procurando ajudá-lo	52,5	70,8	57,0	51,4	34,9
Evita o assunto, exigindo apenas o seu trabalho	17,5	7,3	26,6	18,2	27,9
É indiferente, não se preocupando com os problemas pessoais do subordinado	20,0	19,8	11,7	15,9	30,2
Outra	10,0	2,1	4,7	4,5	7,0

#### a. Análise Global

Verifica-se considerável disparidade entre o 1º e o 6º BPM, neste aspecto de relações superior/subordinado. Está, de certa forma, coerente com o quadro anterior, que mostra o Cmt de Cia do 1º BPM mais próximo do subordinado do que no 6º BPM. Enquanto na Capital a frequência relativa à primeira alternativa atinge a 61,4%, no interior chega apenas a 34,9%. A segunda alternativa é coerente com os números citados, porquanto 18,2% indicam que, na Capital, o superior "evita o assunto". No interior este percentual sobe para 27,9%. A situação da terceira alternativa confirma a da primeira e segunda, com apenas 15,9% indicando "indiferença" do Cmt da Cia no 1º BPM contra 30,2% no 6º BPM.

#### b. Análise Parcial

Há discrepâncias entre os números apresentados pelas Cia do 1º BPM. Há destaque maior da 5a. Cia que parece indicar melhor relacionamento entre o Cmt da fração e a tropa.

Questão 10: No seu ambiente de trabalho, seu relacionamento com superiores e companheiros é:

RESPOSTAS	FREQUÊNCIA RELATIVA				
	2a./1º	5a./1º	6a./1º	1º BPM	6º BPM
Ótimo	15,0	43,3	31,3	30,0	25,6
Bom	50,0	49,0	43,7	47,8	42,6
Razoável	35,0	7,2	25,0	22,2	31,8

#### a. Análise Global

A questão refere-se às condições de trabalho que, como foi visto, muito dependem das comunicações, que servem de mediadora entre a cúpula e a base, harmonizando as partes da organização.

Nota-se a predominância da alternativa "bom", ainda que a terceira, "razoável", apresente números expressivos, denotando alguma insatisfação entre os policiais-militares que responderam ao questionário.

#### b. Análise Parcial

A 2a. Cia apresenta um percentual baixo da primeira alternativa em relação às demais, inclusive do 6º BPM. Por outro lado, a terceira alternativa apresenta número maior do que as outras, com 35%, contra 7,2%, 25% e 31,8%. O que é coerente com os quadros anteriormente analisados.

**CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS**

1. SALOMON, Délcio Vieira. Como fazer uma monografia: elementos de metodologia do trabalho científico. 6a. ed. Belo Horizonte. Interlivros. 1977. p. 141.
2. SELLTIZ, Claire et alii. Métodos de Pesquisa das Relações Sociais. São Paulo. Herder. 1965. p.62.
3. Dados fornecidos pela 1a. Seção do Estado-Maior (PM-1) da PMMG, em Outubro/86
4. LIKERT, Rensis. Novos Padrões de Administração. Tradução de Albertino Pinheiro Júnior e Ernesto D'Orsi. São Paulo. Pioneira. 1971. p. 63 a 96.

## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A análise da pesquisa conduz às seguintes conclusões:

#### 5.1 - Quanto ao Fluxo

O Capitão Comandante de Companhia e o graduado (sargento ou cabo) exercem função importantíssima no contexto geral da Organização, como intérpretes das ordens emanadas do escalão superior. O soldado e o cabo, que normalmente estão na ponta do sistema "entregando o produto da empresa do cliente", recebem as ordens e orientações de serviço do graduado (normalmente o sargento auxiliar da Cia) e do próprio Cmt de Cia. O tenente, comandante de pelotão, que deveria ser a ligação entre Cmt de Cia e tropa, quase não participa do processo de transmissão de ordens e orientações, o que pode ser considerado uma disfunção na rede, certamente com prejuízo para a clareza da ordem e, conseqüentemente, para o serviço. Isto ocorre em razão do tamanho do laço de comunicação, uma variável interessante, segundo palavras de KATZ KAHN: *"Em geral, os membros das fileiras comuns obtêm suas instruções de tarefas dos que lhe são imediatamente superiores na hierarquia. O laço cobre muito pouco da estrutura organizacional"* (1). Esta dis



função - a inusitada situação do tenente - conduz às duas conclusões possíveis, apresentadas a seguir:

A atuação do Cmt de Cia, do Cmt de Pel e do graduado auxiliar da Cia difere na Capital e cidades-sede de batalhão dos demais municípios do interior. Na primeira situação - Capital e cidades-sede de batalhão, o Cmt de Cia é centralizador das atividades de comando, utilizando mais o graduado auxiliar na transmissão de ordens à tropa do que o tenente. O graduado passa a ser a ligação entre Cmt de Cia e tropa. O intérprete ou tradutor das ordens, segundo palavras de KATZ e KAHN (2), é o próprio Cmt de Cia ou o graduado. Na segunda situação - demais municípios do interior, o tenente é, de fato, o Cmt de Pel e atua como tal, pois tem sob sua responsabilidade um setor constituído de grupos destacados nos diversos municípios. Com a ascendência do tenente, apaga-se a atuação do graduado.

A outra conclusão decorrente da primeira é de que há necessidade de melhor definir o papel do tenente, considerando as duas situações acima assinaladas. É necessário que se considere que o tenente PM não é o mesmo tenente do Exército, sempre Cmt de Pel. O tenente PM, na Capital e nas cidades-sede de batalhão além de exercer as funções de Cmt de Pel, exerce outras administrativas inerentes ao posto, ainda com encargos diversos tais como de chefe de curso, instrutor, encarregado de apurações, coordenador do policiamento da unidade e outros. Tudo isso contribui para que o tenente se afaste da tropa na processo de transmissão de ordens e orientações. Na segunda situação já citada, é diferente. O tenente é Cmt de Pel, assumindo todas as atitudes relativas ao cargo. Nesse caso, ele passa a ser importante no processo de comunicação com a tropa.

Quanto à incidência de comunicação, concluiu-se que a rede é boa, com um fluxo diário de ordens transmitidas à tropa.

A conclusão anterior conduz a uma outra: a instrução extensiva, realizada minutos antes do início do turno, é de grande importância não apenas para a transmissão de ordens e orientações como também para controle da tropa. A presença do Cmt de Cia durante a chamada, confirmada por quase 100% dos entrevistados, re-

força a importância da instrução.

## 5.2 - Quanto à Forma/Qualidade

Há um visível desequilíbrio entre as companhias na transmissão de ordens, que chegam de forma diversificada à tropa. Na maioria das vezes, são claras e de fácil entendimento, mas, às vezes, com expressiva frequência, são confusas e incompletas. E, se não há tradução ou decodificação, haverá, com certeza, prejuízo para o serviço.

Há uma preponderância na utilização do canal oral na transmissão de ordens, com conseqüente fragilidade dos demais. O canal escrito, contudo, tem sido também utilizado com frequência considerável, mediante afixação de ordens no quadro de avisos. A comunicação através do canal oral, como foi visto, é mais desejável porque, segundo palavras de TORQUATO, *"a utilização de canais naturais como a fala, a visão e a audição permite que se obtenha um FEEDBACK máximo e imediato"* (3). Por outro lado, a afixação de ordens no quadro de avisos distancia ainda mais o Cmt de Cia da tropa, gerando problemas de compreensão, falta ao serviço e outros.

## 5.3 - Quanto à Característica do Superior no Processo de Comunicação

Há predominância de autoridade na comunicação vertical descendente. As ordens são transmitidas pelo superior que espera sejam cegamente cumpridas pelo subordinado. Não há a preocupação de saber se o subordinado tem alguma sugestão, se tem algum problema. É a chamada comunicação unilateral ou de "mão única". Confirmando as palavras de LIKERT (4), quanto maior volume de comunicação descendente, menor a ascendente, portanto, com menos possibilidade de ser o subordinado ouvido pelo superior. Não havendo disposição de ouvir, o subordinado não terá como manifestar-se quanto às suas reais condições para o serviço. Alguns dos oficiais superiores de outras Corporações entrevistados revelaram que há um número considerável de problemas em suas organizações gerados pela ausência do diálogo superior/subordinado, pouco antes de se iniciar um turno

de serviço. Citaram, como exemplo, a violência praticada por policiais-militares contra civis, em serviço, apatia, abandono do local de trabalho, entre outros. Segundo eles, o Cmt de Cia poderia detectar possíveis anormalidades nas condições físicas e psicológicas dos subordinados, caso lhes fosse dada oportunidade de falar. É a predominância do controle pela autoridade.

#### 5.4 - Quanto ao Relacionamento Superior/Subordinado no Processo de Comunicação

Em termos humanos, há uma abertura demonstrada pelo superior: gosta de conversar, tem um relacionamento de bom para ótimo com a tropa, preocupando-se, na maioria das vezes, com os males que afetam o homem. O problema está quando o superior desempenha seu papel como tal, na Organização. Aí ele é afetado pela estrutura e age como o superior exigente, que enxerga primeiramente os objetivos da Organização. Os objetivos do homem, seus problemas, seus males ficam relegados, exacerbando o conflito indivíduo x organização.

#### 5.5 - Quanto ao Ambiente de Trabalho

Uma parcela representativa da tropa considera apenas RAZOÁVEL seu ambiente de trabalho o que, sem dúvida, é um forte sintoma de insatisfação. A comunicação, que deve exercer um papel de harmonização das partes, de mediação entre indivíduo e administração, segundo TORQUATO (5), está, de certa forma, falhando. Não está atuando eficazmente como mediadora do conflito.

Em síntese, foi possível constatar que o processo de comunicação na PM é menos deficiente do que a hipótese implícita do pesquisador que, com base em vivências pessoais e até em relatos ocorridos, esperava encontrar uma rede totalmente deficitária. Pelo visto, as perspectivas são até positivas quanto à incidência e qualidade. Quanto ao relacionamento superior subordinado o aspecto revelou-se antagonico, com a incidência positiva de interesse no que se refere aos problemas pessoais dos subordinados o que, entretanto, é neutralizado pela indisposição de ouvir, no desempenho



das funções. No que diz respeito a canal, o sistema se revelou frágil, contemplando basicamente apenas uma modalidade. O pesquisador é de posição favorável de que tais dificuldades têm relação bilateral de causa e efeito com o ambiente de trabalho bom, tendente para razoável.

### RECOMENDAÇÕES

1. Realizar pesquisas complementares na área de comunicação organizacional, especialmente junto ao público interno.
2. Incluir no currículo escolar do Curso de Formação de Oficiais o tema comunicação organizacional.
3. Despertar o interesse dos comandantes dos diversos níveis da cadeia de comando no sentido de ouvir o subordinado.
4. Melhor definir o papel do tenente no processo de comunicação dentro da Organização.
5. Criar a 5a. Seção (P/5) nos batalhões para desenvolver o processo de comunicação organizacional no ambiente externo e interno de atuação da Corporação.
6. Verificar as discrepâncias apresentadas pela 2a. Cia PM do 1º BPM, em relação às outras duas - 5a. e 6a. - quanto ao problema da comunicação organizacional.
7. Realizar pesquisa específica sobre a rede informal de comunicação, destacando as de modalidade patológica (boato).



**CITAÇÕES BIBLIOGRÁFICAS**

1. KATZ, Daniel / KAHN, Robert L. Psicologia Social das Organizações. São Paulo. Atlas. 2a. ed. 1975. p. 276 e 277.
2. Ibid, p. 277.
3. TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional. São Paulo. Summus Editorial. 1986. p.64.
4. LIKERT, Rensis. Novos Padrões de Administração. São Paulo. Pioneira. 1971. p. 64.
5. TORQUATO, Op. Cit. p. 17. vid. nota 3.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MINAS GERAIS  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
CURSO SUPERIOR DE POLÍCIA

QUESTIONÁRIO

Companheiro,

Este questionário é um instrumento de pesquisa que estamos realizando com vistas a um trabalho sobre a comunicação entre as pessoas da Polícia Militar. É um trabalho acadêmico, dentro do Curso Superior de Polícia, mas que poderá ter alguma validade para a Organização, desde que possamos contar com sua colaboração, respondendo, com sinceridade, as questões.

Em cada questão abaixo, marque com X apenas uma das alternativas existentes. Caso nenhuma delas satisfaça plenamente a resposta que você desejar, marque a que estiver mais de acordo com a sua opinião.

Não é necessário assinar o questionário. Seja sincero e colabore com o trabalho. Obrigado.

01- As ordens e orientações de serviço são transmitidas a você:

- pelo comandante da Companhia
- pelo comandante do Pelotão
- pelo graduado (sargento ou cabo)

02- As ordens e orientações de serviço são transmitidas a você:

- diariamente, pouco antes de entrar de serviço
- uma vez por semana, durante a instrução
- uma vez por mês

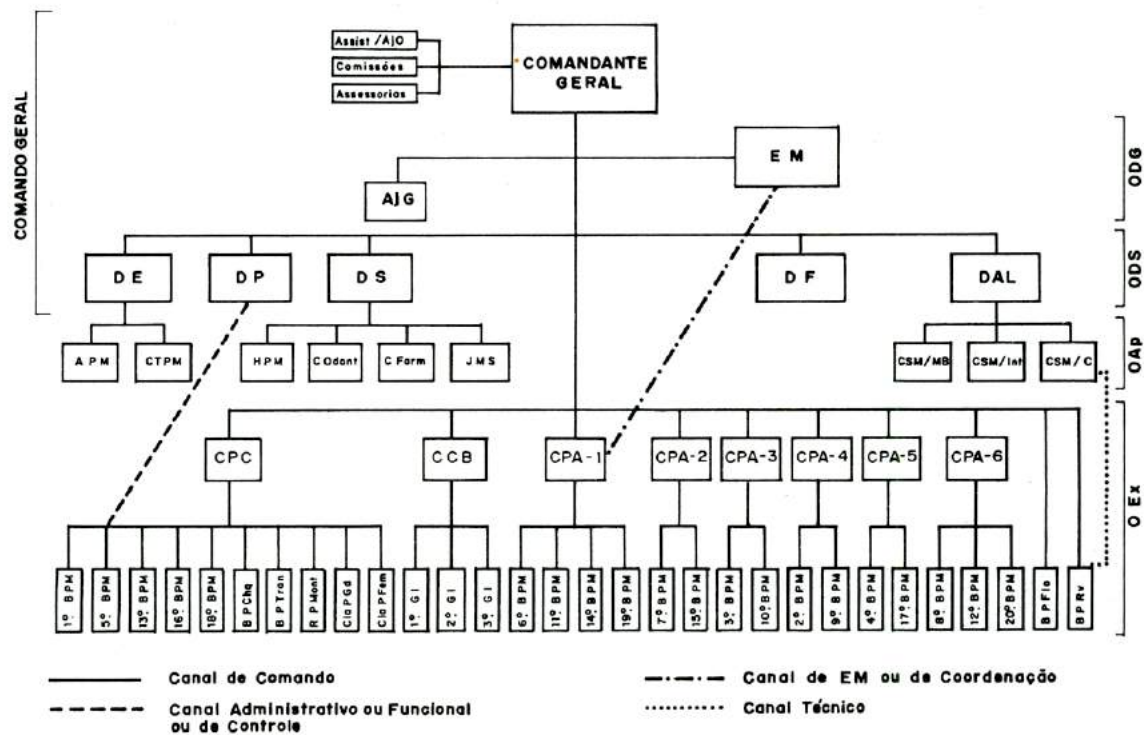
- 03- As ordens e orientações de serviço que você recebe são:
- claras e de fácil entendimento
  - confusas e de difícil entendimento
  - incompletas e de difícil cumprimento
- 04- Normalmente, a ordem lhe é transmitida
- por escrito, em suas mãos
  - oralmente
  - por escrito, afixada no quadro de avisos
  - de outra forma (citar, no verso do papel)
- 05- Ao lhe transmitir a ordem, o seu superior, normalmente ou na maioria das vezes:
- não aceita sugestão
  - pede sugestões a você e a seus colegas
  - não fala mais no assunto
- 06- Ao iniciar os turnos de serviço em cada dia de trabalho, o seu superior tem por hábito:
- fazer a chamada, orientar e instruir sobre o serviço
  - deixar que o controle de chamada se faça através de rendição direta no local de trabalho
  - deixar que a sua atuação seja de disciplina consciente, de acordo com o que você achar melhor
- 07- O seu superior, o seu chefe direto, tem a seguinte característica:
- só reúne e forma a tropa para falar sobre assuntos disciplinares
  - quase nunca reúne a tropa para falar
  - gosta de conversar com a tropa formada e faz isso com frequência, transmitindo orientações de serviço
  - outra (citar, no verso do papel)

- 08- Você sente que seu relacionamento com seu superior, isto é , seu Comandante de Fração, seu Chefe Direto, é:
- ( ) ótimo, sendo bons amigos, trocando idéias com frequência
  - ( ) bom, embora não tenham relações de amizade e só tratam de assuntos de serviço
  - ( ) só relações de trabalho
  - ( ) ruim
- 09- A respeito de seus problemas pessoais, que podem inteferir em seu trabalho, seu superior:
- ( ) preocupa-se com você, procurando ajudã-lo
  - ( ) evita o assunto, exigindo apenas o seu trabalho
  - ( ) é indiferente, não se preocupando com os problemas pessoais do subordinado
  - ( ) outra (explicar no verso do papel)
- 10- No seu ambiente de trabalho, seu relacionamento, com os superiores e companheiros é:
- ( ) ótimo
  - ( ) bom
  - ( ) razoável





## ORGANOGRAMA DA PMMG





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AFFONSO, Leonel Archanjo. Políticas do Comandante-Geral. Belo Horizonte. Polícia Militar. 1985. 59 p.
2. ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Nota de Aula. Miemo. Trabalho de Comando: Princípios Doutrinários. 1982. 153 p.
3. ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Conferência. A Organização Policial Brasileira. Minas Gerais. Polícia Militar. Belo Horizonte. 1986. 31 p.
4. ALMEIDA, Klinger Sobreira de. Conferência POLÍCIA: A Nobreza da Missão e os seus Paradoxos. Belo Horizonte. Polícia Militar. 1986. 49 p.
5. ARGYRIS, Chris. Intervention, theory and Method. In FOGUEL , Sérgio. Desenvolvimento Organizacional. SP. Atlas.1980. 2a. e. 232 p.
6. BALÇÃO, Yolanda Ferreira / CORDEIRO, Laerte Leite. O Comportamento Humano na Empresa. RJ. Ed. FGV. 4a. ed. 1970. 411 p.
7. BARNARD, C.I. As Funções do Executivo. São Paulo. Atlas.1971. 179 p.
8. BERLO, David K. O Processo da Comunicação. Ed. Fundo de Cultura. 1963. 266 p.
9. CRETELLA JÚNIOR, José. Tratado de Direito Administrativo. São Paulo. Forense. 1978. 439 p.
10. FOGUEL, Sérgio. Desenvolvimento Organizacional. São Paulo. Atlas. 1980. 2a. ed. 237 p.



11. GURUITCH, Georges. In MOTTA, Fernando C.P. / PEREIRA L.C.B. Introdução à Organização Burocrática. SP. Brasiliense. 1982. 361 p.
12. JONHSON, Wendel. In BALCÃO, Yolanda Ferreira / CORDEIRO, Laerte Leite. O Comportamento Humano na Empresa. RJ. Ed. FGV. 4a. ed. 1979. 411 p.
13. KATZ, Daniel / KAHN, Robert L. Psicologia Sociais das Organizações. São Paulo. Atlas. 1975. 551 p.
14. LENGROBER, Julita Tamuri. Conferência. A Polícia e Direitos Humanos. Belo Horizonte. PMMG. 1986. 18 p.
15. LIKERT, Rensis. Novos Padrões de Administração. São Paulo. Pioneira. 1971. 307 p.
16. MARCH, James c. / SIMON, Herbert. A teoria do Equilíbrio da Organização. São Paulo. Atlas. 1978. 287 p.
17. MEIRELES, Amauri. Conferência.
18. MOLES, Abrhan / DUGUET, Marcel. As Comunicações na Empresa. Editorial Inova. Porto. Portugal. 213 p.
19. MOTTA, Fernando C.P. / PEREIRA L.C.B. Introdução à Organização Burocrática. São Paulo. Brasiliense. 1982. 362 p.
20. PURCELL, Theodore V. In BALCÃO, Yolanda Ferreira / CORDEIRO, Laerte Leite. O Comportamento Humano na Empresa. RJ. Ed. FGV. 4a. ed. 1979. 411 p.
21. RIO DE JANEIRO. Pesquisa. Jornal do Brasil. 24 Ago 86.

22. SALOMON, Délcio Vieira. Como Fazer uma Monografia: Elementos de Metodologia do Trabalho Científico. 6a. ed. Belo Horizonte. Interlivros. 1977. 317 p.
23. SELTZ, Claire et alii. Métodos de Pesquisa das Relações Sociais. São Paulo. Herder. 1965. 278 p.
24. SOUSA, Roberto de Mello e. Desenvolvimento de Liderança na Empresa. São Paulo. Pioneira. Duas Cidades. 1973. 342 p.
25. THAYER, Lee Osborne. Comunicação: Fundamentos e Sistemas. São Paulo. Atlas. 1976. 375 p.
26. TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação Empresarial / Comunicação Institucional. São Paulo. SUMMUS Editorial. 1986. 182 p.
27. RESOLUÇÃO Nº 1.557, de 1986. Belo Horizonte-Mimeo.