

RELACIONAMENTO ENTRE ALUNOS DOS CURSOS LÍDERES NO CENTRO DE ENSINO DE GRADUAÇÃO

ELIENE LIMA DE SOUZA

Capitã Psicóloga da PMMG. Mestre em Psicologia pela UFMG.

JULIANA MENDONÇA NICOLAU

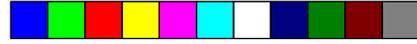
2º Tenente da PMMG

Resumo: Este artigo divulga dados colhidos em trabalho monográfico realizado como pré-requisito para aprovação no Curso de Formação de Oficiais – CFO – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais. A partir dos conceitos de liderança, poder e conflito, o trabalho discute o relacionamento interpessoal entre os discentes do CFO e Curso de Habilitação de Oficiais – CHO, considerados cursos líderes do Centro de Ensino de Graduação – CEG, na ótica deles próprios e também dos cursos precedentes. Conclui que existe dificuldade de relacionamento entre CFO e CHO e que os conflitos identificados interferem na execução das atividades do Centro. Apresenta propostas que possam amenizar os impactos desses conflitos nas relações de trabalho, além de apresentar o que já vem sendo realizado por iniciativa da Chefia do CEG.

Palavras-Chave: Liderança; relacionamento interpessoal; conflitos; poder.

1 INTRODUÇÃO

A forma como se relacionam os indivíduos em grupo é algo que merece ser considerado com atenção no ambiente da organização. O bom relacionamento interpessoal numa empresa é fator importante porque influencia na interação de funcionários, os quais estão em constante contato, ora podendo ser produtivos, ora negativos. Algumas condutas contribuem para esse bom relacionamento, a saber:



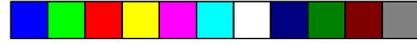
Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

comunicar-se com efetividade, fazer-se entender e entender os outros, ter ciência de suas fraquezas e virtudes bem como as dos outros também, agir com equilíbrio e saber lidar com diferentes grupos em diversas situações.

As relações interpessoais na Polícia Militar de Minas Gerais sofrem influências das normas que cultuam a disciplina e a hierarquia na Corporação. No Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas (RCONT), no Regulamento do Centro de Ensino de Graduação (RCEG) e no Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais (CEDM), são mencionadas palavras como afeição, camaradagem, respeito, cordialidade, civilidade, espírito de cooperação, enfim, um conjunto de recomendações que defendem a manutenção de um relacionamento harmônico e saudável. Quando não se levam em consideração essas recomendações, aumenta-se a possibilidade de quebra na comunicação interpessoal e de geração de conflitos.

Em toda organização, a forma como os líderes se interagem influencia na relação com os demais subordinados, os quais vêm no comportamento de seus superiores modelos a serem apreciados e seguidos. Os oficiais da PMMG representam, reconhecidamente, um corpo de líderes na Corporação. Esse status é alcançado, entre os policiais da ativa, mediante concurso público seguido da realização de um curso de formação. Esse curso pode ser o **Curso de Formação de Oficiais (CFO)**, que é um curso de nível superior, reconhecido pelo Colegiado Federal de Educação, cuja finalidade é formar e graduar oficiais subalternos e intermediários em segurança pública; ou o **Curso de Habilitação de Oficiais (CHO)**, que se destina a subtenentes e 1º sargentos possuidores do ensino médio e do CASP¹, aprovados e classificados em concurso específico. Ao final desse curso, há um estágio probatório para acompanhamento e verificação da aprendizagem dos alunos, os quais serão avaliados pelos comandantes e respectivos oficiais da Unidade para onde foram designados.

¹ Curso de Aperfeiçoamento em Segurança Pública. Trata-se de um curso oferecido ao 2º Sgt na Corporação, o qual é pré-requisito para a promoção a 1º Sgt.



Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

Apesar de o CFO ser, atualmente, um curso sequencial com duração de três anos, e o CHO, pela sua própria especificidade, ter a duração de apenas um ano, cadetes do último ano e alunos² são considerados líderes perante os cadetes dos anos precedentes. A eles, são delegadas responsabilidades de controle do efetivo nas principais “Chamadas” do Centro de Ensino de Graduação, além de tarefas de planejamento e coordenação de diversas atividades previstas ao longo da formação do oficial. Dentre elas, podemos citar os empenhos em policiamento extraordinário, como, por exemplo, shows e jogos em estádios de futebol, além do planejamento de jornadas e atividades de manobras³.

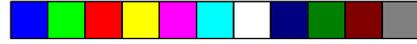
Em todos esses eventos, cadetes do CFO⁴ e alunos do CHO têm a oportunidade de atuar paralelamente, compartilhando funções de chefia. Entretanto, em vários momentos, é possível perceber a existência de conflitos interpessoais entre eles, sugerindo-nos uma grande dificuldade para compartilhar decisões e até mesmo disputa pelo poder. Tais conflitos possivelmente comprometem o trabalho realizado por esses militares, inclusive repercutindo negativamente entre os discentes a eles subordinados.

A partir dessa preocupação, realizou-se um trabalho monográfico, cumprindo uma exigência para a conclusão do CFO. Abordando os conceitos de liderança, poder e conflito e inter-relacionando esses temas, procurou-se verificar a ocorrência de dificuldades interpessoais entre os cadetes do último ano do CFO e os alunos do CHO, e analisar a repercussão dessas dificuldades na relação com os cadetes do primeiro e segundo anos do CFO. Os objetivos específicos foram: diagnosticar a existência de conflitos interpessoais entre os discentes dos cursos líderes, analisar o

² Cadete é denominação atribuída ao discente do CFO e Aluno é a designação atribuída ao discente do CHO.

³ Atividades militares típicas, com a finalidade de preparar o discente física e emocionalmente para o exercício de sua função.

⁴ A sigla CFO3 se refere ao terceiro ano do Curso de Formação de Oficiais.



Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

relacionamento interpessoal entre esses discentes em atividades conjuntas, e apontar a repercussão de conflitos interpessoais entre os discentes desses cursos na relação com os policiais militares pertencentes aos cursos precedentes. A problemática enfatizada girou em torno da seguinte questão: a manifestação de dificuldade de relacionamento entre os cadetes do último ano do CFO e alunos do CHO afeta a sua condição de liderança sobre os demais discentes do CEG?

A hipótese principal foi que essas dificuldades interpessoais provocam impacto na relação entre os policiais militares dos cursos executados no CEG, gerando, nos cadetes subordinados, desconforto e insegurança para a realização de tarefas, diante do conflito de competências que se estabelece entre os discentes responsáveis pela coordenação e controle. Como hipótese secundária, pensou-se na possibilidade de que a origem de alguns conflitos entre os cursos líderes seja a disputa pelo poder, estabelecida pelos referidos discentes.

O presente artigo se incumbe de divulgar os dados colhidos no trabalho monográfico que se realizou e discutir informações obtidas junto aos discentes que frequentaram os cursos realizados no CEG no ano de 2005, quando o CFO deixava de ter duração de quatro anos passando a ter apenas três. Exatamente por não se caracterizar como uma situação pouco importante ou eventual entre os alunos dos cursos líderes daquele Centro, o tema mereceu um estudo monográfico motivado pela própria experiência de uma das autoras, a qual frequentou o CFO, àquela época, sendo uma das protagonistas do cenário aqui descrito.

A pesquisa foi embasada em bibliografia sobre o relacionamento em grupo, além de ter sido realizada uma consulta documental em busca de informações em textos legais e institucionais sobre o tema, contidas em Resoluções da PMMG e Leis. A pesquisa de campo foi feita por meio de entrevistas estruturadas concedidas pelos oficiais Chefes de Curso dos discentes dos cursos líderes, pelas profissionais da Seção de Orientação Psicopedagógica – SOP, e pelo Chefe do



Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

CEG, através dos quais se colheram opiniões a respeito do relacionamento entre os alunos do CHO e os cadetes do último ano do CFO. Além desse instrumento, a observação direta extensiva foi feita através de aplicação de questionários sendo a amostra composta por cinquenta e sete cadetes do CFO 1 e 2 e mais setenta e quatro cadetes e alunos que compuseram o curso líder no ano de 2005. O total de participantes dessa pesquisa foi cento e vinte e quatro policiais militares. A análise dos dados foi feita de forma quantitativa, mediante tabulação de dados, e também pela análise de conteúdo das respostas das entrevistas.

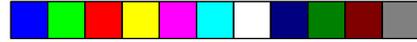
As sessões seguintes apresentam uma síntese da investigação.

2 AVALIAÇÃO DO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E PROFISSIONAL ENTRE POLICIAIS MILITARES DO CFO E CHO

2.1 Visão dos discentes precedidos:

Nas perguntas do questionário, procurou-se detectar a percepção dos discentes pesquisados quanto ao relacionamento interpessoal entre os discentes do último ano do CFO e os alunos do CHO, e a primeira questão solicitou ao pesquisado que se manifestasse quanto à sua percepção do relacionamento entre esses discentes. De acordo com os dados, 35 pesquisados (61,4%) classificaram o relacionamento em questão como BOM. Entretanto, 21 pesquisados (36,8%) classificaram o relacionamento como RUIM, o que demonstra que os cursos precedidos, de alguma forma, percebem uma dificuldade de entrosamento entre os cursos líderes. Apenas 01 pesquisado considerou o relacionamento como MUITO BOM.

Àqueles que classificaram o relacionamento como RUIM, foi solicitado que justificassem as razões dessa percepção. Apesar de apenas 21 cadetes apresentarem essa opção, 30 responderam à questão, demonstrando que 9 cadetes que marcaram a opção “BOM” na questão anterior também se manifestaram quanto a alguma situação



Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

que indique a existência de conflitos no relacionamento entre os cursos líderes. O instrumento utilizado para coleta de dados oferecia algumas opções de respostas, das quais a opção “percebeu conversas irônicas ou hostis entre eles” obteve o maior índice (18 pesquisados), seguida da opção “notou ausência de camaradagem” (12 pesquisados). Foi oferecida, também, a possibilidade de os próprios pesquisados apresentarem “outras percepções” além daquelas contempladas no questionário, sendo mencionadas: a falta de profissionalismo dos discentes dos cursos líderes, a imaturidade no quesito liderança, a disputa dos discentes dos cursos líderes pelo comando nas atividades do CEG e a divergência de opiniões entre eles.

Outra questão investigava se os cadetes precedidos já tiveram dificuldades ou se tiveram notícias de algum cadete que teve dificuldades para cumprir ordens repassadas por um discente do último ano do CFO, nas quais um discente do CHO tenha interferido, ou vice-versa. Analisando as respostas, 24 cadetes pesquisados (42,10%) responderam que, de alguma forma, tiveram dificuldades ou notícias de outro cadete que teve dificuldades, 31 cadetes responderam negativamente (54,38%) à questão, e 2 não responderam (3,51%).

Num outro momento, foi perguntado se o cadete já participou de algum empenho profissional em que as posturas dos cursos líderes, apesar de não lhe provocar dúvida quanto à sua atuação, tenham lhe provocado algum desconforto como liderado. A partir das respostas, percebemos que 23 pesquisados (40,35%) já tiveram algum desconforto ao participar de algum empenho em que os cursos líderes trabalhavam em conjunto, apresentando como principais justificativas, à sua resposta, a ocorrência de discussão na frente da tropa, falta de profissionalismo dos cursos líderes, ordens contraditórias, insegurança dos cursos líderes, postura inadequada ao lidar com o precedido e a falta de iniciativa dos discentes do CHO.



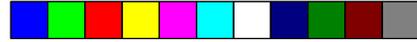
Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

Em seguida, foi perguntado aos cadetes se eles já tiveram notícia ou presenciaram alguma situação em que algum discente do CEG enfrentasse dificuldades no cumprimento de ordem, ou tenha tido algum constrangimento, em virtude das posturas dos cursos líderes quando atuavam em conjunto. O gráfico a seguir mostra o resultado obtido:



Esses dados nos mostram que, de alguma forma, os discentes precedidos estão observando as dificuldades que os cursos líderes têm para trabalhar juntos. Mesmo aqueles que não enfrentaram diretamente alguma situação constrangedora quando da atuação conjunta destes cursos, pelo menos, sabem da situação de algum colega que a tenha enfrentado.

Buscando analisar o quesito “liderança”, foi elaborada uma questão na qual o respondente deveria optar por qual dos cursos, o CFO ou o CHO, possuía os discentes que melhor desempenhavam essa atribuição. De acordo com os dados, 32 pesquisados (56,14%) consideram que os alunos do CHO desempenham melhor a liderança, 13 (22,81%) dizem que são os cadetes do CFO que desempenham melhor a liderança, 11 pesquisados (19,3%) afirmaram que ambos desempenham de forma igual e apenas 01 (1,75%) não respondeu essa questão.



Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

Ao analisar o complemento das respostas dos cadetes, percebemos que eles, ao afirmarem que os alunos do CHO exercem melhor a liderança, julgam isso por eles possuírem maior experiência e maturidade, por saberem lidar com a tropa, serem mais amigos, compreensivos, mais humildes, mais abertos a sugestões, enfim, por questões ligadas ao relacionamento. Dentre aqueles que responderam que os cadetes exercem melhor a liderança, a maioria atribui esse quesito ao fato de os cadetes do último ano possuírem maior experiência com as atividades acadêmicas, maior compromisso com o resultado, por serem mais bem formados, não possuírem vícios de comportamento, por possuírem mais iniciativa e por terem ingressado na PM, em sua maioria, para liderar. Alguns dos cadetes que responderam que tanto o CFO quanto o CHO desempenham a liderança de forma igual, tiveram como base o fato de que ambos são qualificados, não se esquecendo que cada curso tem sua característica peculiar. Mencionaram que ambos possuem experiências diversas, apenas liderando de formas diferentes.

Outro aspecto investigado através do questionário foi a comunicação, pois, como sabemos, ela é um aspecto imprescindível ao exercício da gestão de pessoas. Foi perguntado aos cadetes se eles avaliam que haja dificuldade de comunicação entre os cursos líderes do CEG. De acordo com os dados, percebeu-se que 32 pesquisados (56,14%) consideram que há dificuldade de comunicação entre os discentes dos cursos líderes, contra 24 (42,11%) que consideram que ela não existe. Um pesquisado (1,75%) não respondeu à questão. Foi solicitado aos cadetes que justificassem a resposta, caso houvesse entendimento de dificuldade na comunicação. As justificativas que mais se repetiram diziam respeito ao orgulho e vaidade dos cursos líderes, à imaturidade do CFO, às posturas diferentes de cada curso líder frente a uma tomada de decisão, à experiência dos discentes de um curso e teoria dos discentes do outro, e a respeito de ordens divergentes quanto à conduta a ser tomada. Houve citações a respeito da falta de diálogo, desconhecimento da realidade acadêmica pelo CHO e diferença de idade.



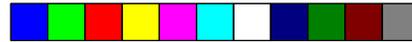
Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

Como forma de complementar a pergunta anterior, questionou-se sobre quais prejuízos a dificuldade de comunicação entre os cursos líderes tem causado ao bom desempenho dos discentes nas atividades do CEG. Dentre as várias respostas obtidas, os prejuízos mais citados foram quanto a não saber a qual ordem obedecer (indecisão), aos trabalhos feitos sem necessidade ou duplicados, à falta de troca de informações e/ou experiências, às condutas diversas para o mesmo caso e à falta de orientação aos cursos precedidos. Citou-se também que falta interação entre os cursos, há pouco diálogo, e isso tem gerado queda no rendimento.

Por fim, foi perguntado se o cadete considera importante o último ano do CFO e o CHO trabalharem em conjunto no planejamento e comando de empenhos do CEG. Somente um cadete respondeu que não acha importante, e como justificativa às respostas positivas, foi mencionado o fato de que é importante o trabalho conjunto porque seria um jeito de unir conhecimento e experiência com vibração, bom senso e humildade. Poderiam, também, compartilhar idéias e experiências. Outra justificativa, é que ambos possivelmente trabalharão juntos e executarão função de oficiais (função de comando); é importante porque une experiência com conhecimento acadêmico, e um discente depende do outro. Outros justificaram dizendo que possibilita maior entrosamento entre os discentes dos cursos líderes e sucesso nos empenhos.

2.2 Visão dos discentes dos cursos líderes

Na etapa seguinte do trabalho, procurou-se analisar a existência dos referidos conflitos, agora na visão dos discentes dos cursos líderes. Os dados corroboram e complementam os já apresentados acima, considerando-se que os próprios discentes do CHO e CFO, em sua maioria (48,6%), também percebem o relacionamento deles como “Bom”, sendo que 36,5% classificam como “Regular” e 9,5% como “Ruim”. Como justificativas a essa percepção, foram citados: a arrogância de alguns discentes quando assumem a liderança de alguma atividade; os desvios motivados pela vaidade; a falta de respeito entre

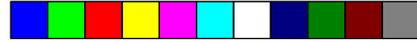


Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

eles. Alguns discentes mencionaram sobre possível prepotência do CHO e a imaturidade de alguns cadetes. Comentários referentes ao comportamento no vestiário do curso líder dão conta de que “o relacionamento entre os discentes dos cursos líderes é tão ruim, que até no vestiário não há harmonia, que o clima fica tenso, que às vezes se ignora a presença do curso-par”. Poucos responderam que procuram conversa entre membros de grupos diferentes, e houve alegação de que o clima fica conflitante quando envolve liderança, poder e antiguidade; que existe insegurança e falta de interação entre eles.

Em seguida, foi perguntado sobre a existência de dificuldade de relacionamento profissional quando escalado em uma atividade em conjunto com seu curso-par. Verificou-se que 29 discentes pesquisados (45,31%) responderam afirmativamente, alegando inclusive que, em algumas ocasiões, essas dificuldades não prejudicaram o bom desempenho da missão, mas noutras culminaram em discussões de cunho pessoal e, de certa forma, com prejuízo para a missão. Dezoito (28,13%) não tiveram dificuldades e contam com o apoio do curso-par e 16 (25%) consideram produtiva essa liderança conjunta, somando esforços, compartilhando experiências, informações e responsabilidades. Apenas um pesquisado (1,56%) não quis responder a essa questão. Salienta-se que foi permitido assinalar mais de uma opção, totalizando, então 64 respostas tabuladas.

Assim, pelo que se observou, a dificuldade de relacionamento entre os discentes dos cursos líderes existe. Buscando-se investigar como essa dificuldade se reflete em nível de curso precedido, a última questão perguntava se o pesquisado considerava que os conflitos existentes entre os cursos líderes traziam algum prejuízo na execução dos empenhos. Nessa pergunta, foram oferecidas algumas opções de respostas, podendo o participante assinalar mais de uma. Apenas 1% não respondeu, 83% deles reconheceram a existência de prejuízos, e 16% responderam negativamente. Os entrevistados que responderam positivamente alegaram que esses conflitos causam prejuízos no



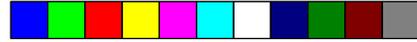
Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

relacionamento interpessoal, havendo também uma falta de interação, o que pode prejudicar a execução da missão ou do serviço, gerando clima hostil. Houve entrevistados respondendo que alguns discentes se deixam levar pela vaidade e que esses conflitos podem trazer desgaste para a tropa. Outros afirmaram que a sociedade e os cursos precedidos ficam prejudicados. Houve quem respondeu que “alguns se preocupam em mostrar poder e se esquecem da função que deve ser cumprida”. Outra resposta interessante comentou a existência de uma disputa de poder. Alguns responderam que esses conflitos poderiam prejudicar na hora de comandar pela força do exemplo, ao expressar “um exemplo errado”.

Num terceiro momento desta pesquisa, foram feitas entrevistas aos chefes e coordenadores de curso, ao chefe do CEG e às profissionais da Seção de Orientação Psicopedagógica (SOP). Buscou-se, com esses dados, identificar se a coordenação e chefia do Centro estão cientes da possível influência da dificuldade de relacionamento interpessoal entre os discentes dos cursos líderes nos discentes precedidos, além de verificar a existência de trabalhos para minimizar essas dificuldades de relacionamento. Por unanimidade, há uma constatação de que essa dificuldade de relacionamento existe. O que foi percebido de mais importante nas falas dos entrevistados, no que se refere a essa questão foi quando o entrevistado 1 citou que:

... essa questão de dificuldade de relacionamento entre os cursos líderes é uma falta de visão de que são pessoas diferentes, são policiais diferentes. Além disso, há também a questão de que, no CHO, existem muitos policiais com no mínimo 15 anos de polícia, ao contrário do CFO4 em que muitos deles entraram como civis, tendo muito pouca experiência de polícia. Não experiência na área de gerência, propriamente dita, mas muitos alunos do CHO têm experiência de polícia. Muitas das vezes demora para os alunos entenderem que não são mais sargentos, não são mais subtenentes...

Quanto a providências administrativas para minimizar os conflitos, foi lembrado que está sendo feito um trabalho de entrosamento entre o CFO e o CHO, baseado em dinâmicas de grupo que favorecem a reflexão sobre seus comportamentos profissionais.

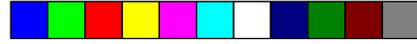


3 DISCUSSÃO DOS DADOS E CONCLUSÕES

Um dos objetivos deste trabalho, como foi dito anteriormente, foi diagnosticar a existência de conflitos interpessoais entre os discentes dos cursos líderes e esse fato, em diversos dados apresentados, pode ser comprovado. Uma das perguntas utilizadas nos questionários foi a respeito de como o discente classifica o relacionamento entre o último ano do CFO e do CHO, a partir do que ele observa no dia a dia na academia. Conforme o que foi apresentado na sessão anterior, cerca de trinta e sete por cento dos entrevistados responderam que consideram o relacionamento entre os cursos líderes como RUIIM ou REGULAR, o que demonstra a existência de dificuldade de relacionamento sendo percebida tanto pelos discentes dos cursos líderes quanto pelos discentes dos cursos precedidos.

Contudo, para Moscovici (2001, p.6), os conflitos são inerentes à vida em grupo, “uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema”. Assim, o fato de os discentes dos cursos líderes permanecerem em constante contato entre si intensifica a possibilidade de surgir o conflito, uma vez que fazem parte de um mesmo contexto social, de um mesmo grupo – os discentes do CEG. No ambiente daquele Centro, como em toda organização, a liderança, a gerência e o poder atribuído aos funcionários são fatores que podem gerar conflitos, devido ao envolvimento de quesitos humanos, como ego, vaidade, orgulho, etc. No ambiente da APM, especificamente, registramos ainda certa disputa pelo poder, inerente aos discentes dos cursos líderes, havendo, assim, uma probabilidade do conflito atuar de forma negativa no relacionamento entre eles. Através do texto de Torquato (1992) observamos que essa disputa de poder afeta o equilíbrio intergrupar e, para evitar tais disputas, as empresas deveriam procurar formas de trabalho baseados na cooperação, nivelando os patamares hierárquicos, preservando a igualdade e o respeito mútuo.

Nas questões onde foi dada a oportunidade para o participante expressar algumas percepções a respeito dessa dificuldade de relacionamento, os discentes relataram falta de profissionalismo do



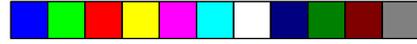
Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

curso líder, imaturidade no quesito liderança e arrogância ao assumi-la, disputa pelo poder, desvios e falta de respeito, motivados pela vaidade. As respostas da questão referente à dificuldade no cumprimento de ordem mostram que os discentes precedidos têm observado a dificuldade dos discentes dos cursos líderes para trabalharem juntos.

Durante uma das entrevistas que compuseram o banco de dados coletados nesta pesquisa, surgiu o assunto da precedência entre os cursos líderes e o entrevistado relatou que, do que se recorda da legislação, “os cursos de formação e habilitação de oficiais seguirão a seguinte precedência: CFO-4, CHO, CFO-3, CFO-2 e CFO-1”⁵. Logo depois, o texto da norma fala que o “CHO goza do mesmo status de curso líder que o quarto ano do CFO” (Entrevistado 5). O entrevistado explicou que, com relação à antiguidade da escola, o CFO-4 é mais antigo, porque ele tem mais tempo de escola do que o CHO, por isso a “precedência”.

Ao pesquisar uma possível solução para essa diferença de visão, o entrevistado afirmou que “o correto deveria ser uma melhor integração, porque os cadetes têm uma experiência que os alunos do CHO não têm, que é a experiência acadêmica. E os alunos têm uma experiência que os cadetes não têm, que é a experiência profissional. Logicamente que em toda atividade que houver, haverá alunos e cadetes que estarão à frente, e por essa antiguidade funcional ele vai ter que dar a ordem e vai ter que ter essa ordem acatada, independentemente de ser CHO ou CFO-4” (Entrevistado 5). O entrevistado fala, portanto, sobre a liderança, e, segundo a literatura pesquisada, “liderança é a capacidade que algumas pessoas possuem de conseguir que outras, de modo espontâneo, numa relação entre pessoas em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual numa base legítima, sejam orientados para o estabelecimento e atingimento de metas” (FIORELLI, 2003, p. 173). É a liderança que dá condições

⁵ Lembramos que, à época da pesquisa, o CFO estava num momento de transição quanto ao seu período de duração, portanto, ainda existindo o CFO-4.



Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

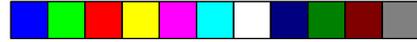
de existência ao trabalho em equipe.

Conforme o que foi pesquisado na literatura, diretamente ligado ao conceito de liderança está o de poder, o qual, para Torquato (1992), está relacionado à capacidade de influenciar ou induzir outrem a seguir suas diretrizes e normas. Assim, o discente do curso líder, ao ser imbuído de poder, pela sua própria posição hierárquica na Corporação se vê autorizado a gerar influência sobre os demais, e se não for trabalhada a necessidade de responsabilidade e liderança, de forma eficaz, ele não será capaz de se posicionar com sabedoria e respeito.

Outro aspecto pesquisado, e não menos importante, é a questão da comunicação. Conforme os dados obtidos, uma grande maioria considera que existe dificuldade de comunicação entre os discentes dos cursos líderes, e atribui essa dificuldade ao orgulho, vaidade e disputa de poder existentes nos discentes dos cursos líderes.

Segundo a literatura consultada, a comunicação, como forma de exercer o poder, pode influenciar no comportamento organizacional e influenciar de maneira negativa ao surgir conflitos. Por isso, é importante também saber como está sendo a repercussão da forma de comunicação, entre os discentes do último ano do CFO e os alunos do CHO, sobre os discentes precedidos, conforme se procurou detectar na questão comentada no parágrafo anterior. No contexto do CEG, a forma como a comunicação flui entre os cursos líderes pode ocasionar o surgimento de conflitos, como demonstra, por exemplo, o comentário de um entrevistado, informando sobre o desgaste que ocorreu quando um cadete teve de se retratar com um aluno do CHO perante a tropa.

Sobre o fato de o conflito interpessoal existente entre cadetes do último ano do CFO e alunos do CHO provocar impacto na relação entre cursos líderes e cursos precedidos, gerando, nesses últimos, desconforto e insegurança diante do conflito de competências que se estabelece, os dados analisados nos mostram que essa influência ocorre. E o referencial teórico nos apontou que essa interferência do



Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

conflito nas relações entre os cursos é inerente à vida em grupo. Deve-se, então, tentar propor uma forma de se trabalhar a interação entre eles de modo a minimizar as dificuldades de relacionamento que se estabelecem.

Assim, com vistas a enfrentar essa temática, ao final do trabalho foram feitas algumas sugestões, quais sejam:

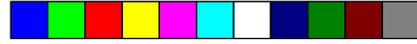
- trabalhar a interação entre os cursos líderes desde o início do relacionamento entre eles no CEG;

- análise das competências dos discentes, ao delegar-lhes atribuições de chefia, possibilitando adequá-los melhor às funções que desempenham ao longo do CHO/CFO;

- que os oficiais responsáveis pela formação dos discentes precisam “estar atentos e vigilantes para que não ocorram incoerências de comportamentos e atitudes entre os dois cursos, o que pode ocasionar confusão para os cadetes precedidos (confusões do tipo “qual exemplo seguir?”) (Sugestão do “Entrevistado 4”, corroborada pelas autoras).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As manifestações aqui apresentadas pretendem ser um meio de validar a percepção do Comando do CEG em relação aos cursos líderes, bem como reforçar a importância de sua preocupação com o bom relacionamento entre seus comandados. Ao confirmarmos as duas hipóteses propostas para esse levantamento científico observamos que a dificuldade de entrosamento entre os discentes responsáveis pela condução e comandamento das atividades profissionais desenvolvidas naquele Centro chega a ser facilmente percebida pelos cadetes a eles subordinados, causando-lhes insegurança e proporcionando prejuízo ao bom desenvolvimento de trabalhos realizados em conjunto no decorrer do curso. Esse prejuízo pode ultrapassar a simples dificuldade para execução de tarefas e chegar a afetar até mesmo a transmissão



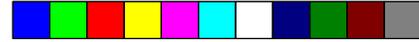
Relacionamento entre alunos dos cursos líderes no Centro de Ensino de Graduação

de valores na Corporação, já que uma máxima bastante difundida durante os cursos de formação na PMMG é “a força do exemplo”.

Finalizando, é importante registrar que, ainda em 2005, foi iniciado um trabalho de integração entre CHO e CFO, trabalho que continua sendo desenvolvido pelas profissionais da SOP/CEG contando com o apoio de seu comandante.

***Abstract:** This article spreads caught data in a work made as pre requirement for approval in the Officer's Formation Degree (OFD) of Military Police Academy of Minas Gerais state. According to the concepts of leadership, power and conflict, this work discusses the interpersonal relationship between the students of the last terms of the Teaching Degree Center courses, according to the students' view and also according to the previous courses. Concludes that exists difficulty in the relationship between students of OFD and Officers Qualification Course's (OQC) students and that such conflicts interfere in the carrying of the activities of the Teaching Degree Center. This article shows proposals that can reduce the impacts of those conflicts in the relationships in the job, beyond to present what has been done by initiative of Leading of the Teaching Degree Center.*

***Key-Words:** Leadership, Interpersonal relationship, conflicts, power.*



Eliene Lima de Souza & Juliana Mendonça Nicolau

REFERÊNCIAS

BRASIL. Forças Armadas. **Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas (RCONT)**. Belo Horizonte: Del Rey. 1997.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores - integrando teoria e prática**. 3. ed.. São Paulo: Atlas. 2003.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Lei 14.310**. Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Governo de Minas Gerais. 2002.

_____. **Regulamento do Centro de Ensino de Graduação (RCEG)**. Belo Horizonte. Academia de Polícia Militar. 2004.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 6. ed. Rio de Janeiro: Olympio. 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem - Fundamentos da Nova Empresa**. São Paulo: Pioneira. 1992.