

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO
CONVÊNIO UFRGS-UNIVATES

**DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO DOS OFICIAIS DA BRIGADA
MILITAR E A DOS DELEGADOS DE POLÍCIA SEGUNDO MODELO DE
ADMINISTRAÇÃO AUTORITÁRIO E PARTICIPATIVO DEFINIDO POR
LIKERT**

MARTIN LUIZ GOMES

Porto Alegre, novembro de 2001

**DIFERENÇAS ENTRE A GESTÃO DOS OFICIAIS DA BM E A DOS
DELEGADOS DE POLÍCIA SEGUNDO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO
AUTORITÁRIO E PARTICIPATIVO DEFINIDO POR LIKERT**

Banca:

Prof. Dr. Eugênio Ávila Pedroso

Prof. Dr. José Vicente Tavares

Prof. Dr. Luis Roque Klering

Prof. Dr. Cláudio P. Mazzilli

Revisor: Prof. Walson Pontes Carpes

Prof. Ormei Pires da Silva Junior

MARTIN LUIZ GOMES – BM

**Trabalho apresentado ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Administração - 2001.**

Orientador:

Prof. Dr. Luis Roque Klering

Porto Alegre, novembro de 2001

FICHA CATALOGRÁFICA

CIP. BRASIL. Catalogação-na-Publicação

U58 **Diferenças entre a gestão dos oficiais da BM e a dos delegados de polícia segundo modelo de administração autoritário e participativo definido por Likert** / Martin Luiz Gomes, -Porto Alegre : PPGA, 2001.
F.125 : il.

1. Gestão. 2. Modelo de administração – PM - PC.
3. PM - Gestão. 4. Segurança Pública – Gestão. 5. Polícia – Organização - Histórico – Legislação.
Gomes, Martin Luiz.

CDU 351.74:351.78

DEDICATÓRIA

Ao Secretário da Justiça e da Segurança José Paulo Bisol, pela dignidade, pelo exemplo de homem público e pela coragem de enfrentar o velho modelo arcaico, na construção de uma nova polícia democrática, garantidora de direitos e de justiça social.

A minha esposa e filhas, que apoiaram e compreenderam a minha ausência e a ansiedade de concluir com sucesso esta tarefa. Em especial à Rebeca, pela preciosa colaboração.

AGRADECIMENTOS

Aos nossos mestres que, durante nossas permanências nos bancos escolares, foram condescendentes e solícitos, atendendo, oportuna e sabiamente, nosso anseios em busca do aperfeiçoamento profissional.

Ao Prof. Dr. Luis Roque Klering que, dotado de invejável patrimônio cultural, legou-me a noção de que o trabalho científico requer sacrifícios que são determinantes no crescimento do espectro da visão humana e da compreensão da realidade invisível.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE GRÁFICOS	9
LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE SIGLAS	12
RESUMO	13
ABSTRACT	15
CONSIDERAÇÕES INICIAIS	17
1 OBJETIVOS DO TRABALHO	21
1.1 Objetivo geral	21
1.2 Objetivos específicos	21
2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	22
2.1 O processo de mudança nas instituições policiais	22
2.2 As relações interorganizacionais.....	22
2.3 O conceito de padrões de comportamento	24
2.4 Características administrativas das organizações policiais	30
2.5 Os Sistemas de Administração de Likert.....	34
2.6 Participação sob enfoque da administração	46
2.7 Visão comparativa de organizações	47
2.8 Características dos sistemas de administração	52
2.8.1 Sistema de administração <i>autoritário-forte</i>	52
2.8.2 Sistema de administração <i>autoritário-benévolo</i>	55
2.8.3 Sistema de administração do <i>participativo-consultivo</i>	58
2.8.4 Sistema de administração <i>participativo-grupal</i>	62
2.9 A orientação sistêmica de Rensis Likert.....	66
3 METODOLOGIA	69
3.1 Questões de pesquisa.....	69
3.2 Método	70
3.3 Instrumento de coleta	72

3.4 Fidedignidade do instrumento de coleta de dados	78
3.5 Técnica de coleta de dados	80
3.6 População e amostra pesquisada	80
3.7 Processamento dos dados coletados e técnicas utilizadas	82
4 POLÍCIA CIVIL E BRIGADA MILITAR CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	85
4.1 Origem das Polícias Militares e Cíveis.....	85
4.1.1 Polícias Militares.....	85
4.1.2 Brigada Militar.....	88
4.1.3 Polícia Civil do Rio Grande do Sul	93
4.2 Legislação Específica da Brigada Militar e da Polícia Civil.....	98
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	103
5.1 Considerações gerais	103
5.2 Análise quantitativa dos dados	103
5.3 Análise fatorial	122
5.3.1 Análise fatorial das respostas dos servidores da PC	122
5.3.2 Análise fatorial das respostas dos servidores da BM.....	129
5.4 Análise das palavras citadas	139
6 DISCUSSÃO E CONCLUSÕES	144
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
7.1 Conclusões.....	155
7.2 Um novo modelo de polícia	158
7.3 Sugestões e recomendações	160
BIBLIOGRAFIA.....	162
ANEXO.....	166

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População de servidores da Brigada Militar e da Polícia Civil no Estado do Rio Grande do Sul no ano 2001	81
Tabela 2 - Amostra de servidores da Brigada Militar e da Polícia Civil no Estado do Rio Grande do Sul no ano 2001	82
Tabela 3 - Teste de igualdades entre as médias dos posicionamentos ideais dos integrantes da BM.....	121
Tabela 4 - Teste de igualdades entre as médias dos posicionamentos ideais e reais dos integrantes da PC	121
Tabela 5 - Teste de igualdades entre as médias dos posicionamentos ideais e reais dos integrantes da BM e da PC	122
Tabela 6 - Total da variância explicada – componentes principais PC.....	123
Tabela 7 - Total da variância explicada – componentes principais BM	130
Tabela 8 - Matriz de correlação das notas atribuídas pelos policiais civis e militares ao desempenho do chefe e ao setor de trabalho	136
Tabela 9 – Teste de igualdade de médias atribuídas ao desempenho do chefe e à produtividade do setor.....	139

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Médias das dimensões do perfil real do chefe, segundo os servidores da PC e da BM.....	108
Gráfico 2 - Médias das dimensões do perfil ideal do chefe, segundo os servidores da PC e da BM.....	110
Gráfico 3 - Médias da posição real e ideal dos servidores da BM e da PC.....	112
Gráfico 4 - Médias reais dos indicadores das dimensões da BM e da PC.....	114
Gráfico 5 - Médias idealizadas nos indicadores das dimensões da BM e da PC..	117
Gráfico 6 – Percentual de incidência nas respostas, segundo os sistemas.....	119
Gráfico 7 - Médias gerais ideais e reais da BM e da PC, segundo a posição dos respondentes nos sistemas	120
Gráfico 8 – Componentes principais PC – Scree Plot.....	120
Gráfico 9 - Correlação das duas componentes principais- REAL/PC.....	128
Gráfico 10 – Componentes principais BM – Scree Plot.....	129
Gráfico 11 – Correlação das duas componentes principais- REAL/PC	134
Gráfico 12 - Notas atribuídas ao desempenho do chefe e ao setor de trabalho na PC.....	136
Gráfico 13 - Notas atribuídas ao desempenho do chefe e ao setor de trabalho na BM.....	137
Gráfico 14 - Notas atribuídas, por todos os pesquisados, ao desempenho do chefe e do setor de trabalho	138
Gráfico 15 - Lista de palavras mais citadas, qualificadoras da liderança.....	140
Gráfico 16 - Médias dos respondentes de palavras associadas à expressão <i>autoritarismo e participativo</i>	143

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cultura organizacional e padrões de comportamento	27
Quadro 2 - Relação entre dimensões das características organizacionais, os indicadores das dimensões	74
Quadro 3 - Instruções para responder o questionário	77
Quadro 4 - Correlação Item total, teste de fidedignidade	78
Quadro 5 - Resultados gerais das respostas dos funcionários da PC.....	104
Quadro 6 - Resultados gerais das respostas dos funcionários da PC e da BM .	106
Quadro 7 - Resumo das componentes principais PC.....	124
Quadro 8 - Resumo das componentes principais BM	130
Quadro 9 - Categorização das palavras pela proximidade dos significados	142

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Contínuo do comportamento de liderança	43
--	----

LISTA DE SIGLAS

Art. - Artigo

BM - Brigada Militar

Cel - Coronel

CF - Constituição Federal

Dec. – Decreto

Desv Pad. – desvio padrão

EB - Exército Brasileiro

Freq. – frequência

GL – Graus de liberdade

GNR - Guarda Nacional Republicana - Portugal

LOB - Lei de Organização Básica

OPM - Órgão Policial Militar

Perg. - Pergunta

PC - Polícia Civil

PM - Polícia Militar

PSP - Polícia de Segurança Pública - Portugal

Púb. - Pública

RDBM - Regulamento Disciplinar da Brigada Militar

Seg. – Segurança

Stat - Estatística

T Cel – Tenente Coronel

TC - Termo circunstanciado

TME - Tribunal Militar do Estado

RESUMO

A modernidade exige a evolução das Polícias Estaduais, principalmente em relação a aspectos que melhor beneficiem a sociedade, considerando-se os vetores da economia, da execução completa de atividades e de um sistema de administração mais qualificado.

As Polícias Militares e as Cíveis requerem formas de gestão que melhor qualifiquem as relações internas e externas, em busca da racionalização e da eficiência. A par disso, é fundamental que as ações policiais se desenvolvam com estrito respeito à Constituição e às leis.

Para o desenvolvimento desse tema, o autor examinou a legislação nacional e estadual referente à Segurança Pública, bem como teorias de administração e, em especial, os sistemas de administração definidos por LIKERT.

A pesquisa utilizou metodologia qualificativa e quantitativa. A primeira foi usada para o tratamento dos dados coletados nas questões fechadas e, a Segunda, para a análise das palavras citadas.

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário contendo 51 (cinquenta e uma) questões objetivas e 3 (três) questões abertas, tendo sido aplicado a

201 (duzentos e um) servidores, dos quais 74 (setenta e quatro) policiais civis e 124 (cento e vinte e quatro) policiais militares.

A pesquisa quantitativa concluiu que os oficiais da Brigada Militar e os delegados da Polícia Civil exercem uma chefia identificada pelo sistema de Likert como sendo *autoritária-benévola*. Não houve diferença significativa entre as médias de percepção dos servidores da PC e da BM sobre os sistemas de chefia existentes ou idealizados. Ficou identificado que o sistema praticado (**real**) pela chefia é significativamente diferente do idealizado (**ideal**) pelos servidores da PC ou da BM. A análise qualitativa confirmou os resultados, permitindo identificar que, nas citações de palavras qualificadoras sobre o chefe, o enfoque com o maior percentual de frequência foi *autoritária*, com 78% (setenta e oito por cento) das palavras citadas por PMs ou PCs, contra 22% (vinte e dois por cento) do sistema dito *participativo*.

ABSTRACT

Modernity demands an evolution of the State police, mainly in order to better benefit the society, considering the economy and the execution of the complete activities of an administration system more qualified. The military and civilian policies need to find ways of management which qualify the internal and external relationship, but considering the rationalization and efficiency. In fact, it is basic that policies actions may have a development with rigid respect at the Constitution and Laws.

For the development of this theme, the author assessed the State and National legislation that concerns to the public security, and all the theory of administration, and in special the administration systems defined by Likert.

The methodology used to complete this research was qualificative and quantitative. The first one was used for all data collected in closed question, and the qualitative method was used to the analysis of the mentioned words.

The instrument used to collect data was a questionnaire with 51 objective questions and 3 subjective questions, to 201 servitors, in Rio Grande do Sul State, 74 of them civilian PC and 124 military (BM).

The quantitative research concluded that military and civilian police officers practice a leadership, identified by Likert's system as authoritarian but benevolent. The leadership systems existent or idealized did not show any difference in average perception between civilian and military servitors. It has been identified that the leadership system practiced (actual) by officers is quite different of the idealized (imagined) by the same servitors. However, by means of the qualitative analysis, it was possible to identify that the most frequent qualifier word mentioned about the command was the *authoritarian*, whit 78 per cent of military and civilian polices, against 22 per cent of the category nemed *democratic*.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A criminalidade tem sido um dos grandes problemas do Brasil. Há uma intensa discussão nacional sobre as suas causas e as formas de enfrentá-la, através de melhor desempenho das instituições responsáveis pelo seu controle e repressão. Apontam-se três grandes campos de discussão e ação: a questão social, a impunidade e a inadequação do sistema policial. Não se pretende discorrer sobre as duas primeiras causas, mas aprofundar a discussão sobre a impropriedade e ineficiência das corporações.

O atual modelo brasileiro tem demonstrado ser incapaz de solucionar ou até amenizar o problema. A situação agrava-se dia a dia. Cada organização tem agido isoladamente, como se uma existisse sem a necessidade da outra, ou prescindisse de qualquer outro mecanismo de controle da violência e da criminalidade. Os administradores policiais só percebem a realidade com uma visão corporativa institucional, sem reconhecer a importância da integração dos organismos; da participação e controle da sociedade civil organizada; da necessidade de democratização interna e, sobretudo, de servir à comunidade em geral, indistintamente. A cultura vigente é solidificada por posições

conservadoras, autoritárias, voltada ao ambiente interno, sem controle social da sociedade. O tratamento autoritário recebido pelos servidores nos órgãos policiais é repassado ao cidadão.

A **Folha de São Paulo**, na Edição Nacional do dia 10 agosto de 1997, publicou: “ *A Constituição institucionalizou uma duplicidade policial que não funciona, em razão do desentrosamento entre os dois organismos policiais. (...) A divisão só serve para criar conflito.*”

A saturação no sistema policial decorre de inadequações estruturais de todas as ordens, tais como:

- formação profissional separada nas duas polícias (BM e PC) , com prejuízo à ação;
- competição corporativa, dificultando a elucidação dos delitos;
- corrupção e truculência;
- modelo administrativo e legal autoritário, que impede a participação dos subordinados nas administrações policiais;
- falta de participação popular na definição das políticas de justiça e de segurança;
- falta de integração das polícias.

Para que seja possível iniciar um processo de mudança, a fim de corrigir as deficiências e caminhar para uma integração mais efetiva das organizações

policiais, é necessário que se busque conhecer as lideranças formais exercidas pelos delegados de polícia e oficiais da Brigada Militar, e convencê-las das características e diferenças de gestão e transformações imprescindíveis. A melhor alternativa é iniciar as alterações da cultura pelas chefias, pois toda e qualquer mudança só é possível com a participação e a interação das lideranças das corporações.

O conhecimento das características existentes entre as lideranças dessas instituições e o entendimento de que elas devam trabalhar mais integradas podem determinar o caráter gerencial dos administradores e contribuir de forma decisiva para o enfrentamento do problema.

A compreensão dos sistemas administrativos, cujas chefias são exercidas pelos oficiais da Brigada Militar e pelos delegados da Polícia Civil do Estado do Rio Grande do Sul, através de uma pesquisa científica, proporcionará condições para a constatação das características existentes nos graus de gerenciamento.

Com base no modelo elaborado e estudado por Rensis Likert foi possível examinar a natureza administrativa da Polícia Civil e da Brigada Militar, propondo alternativas para o aprimoramento da administração dos recursos humanos. Portanto, essa proposta visa a contribuir para que se conheça melhor as lideranças das duas polícias, a fim de facilitar a integração e as mudanças necessárias para melhorar a eficiência dos resultados na segurança pública.

O assunto assim posto e o estudo preliminar do tema permitiram a formulação do seguinte problema de pesquisa:

“Quais são as diferenças entre os modelos de gestão dos Oficiais da Brigada Militar (BM) e dos Delegados da Polícia Civil (PC) que podem ser identificadas frente aos sistemas de administração definidos por Likert?”

1 - OBJETIVOS DO TRABALHO

1.1 - Objetivo geral

Reconhecer os modelos de gestão dos oficiais da Brigada Militar e dos delegados da Polícia Civil frente aos sistemas de administração definidos por Likert.

1.2 - Objetivos específicos

1. Comparar os modelos de gestão dos delegados da Polícia Civil e dos oficiais da Brigada Militar frente aos sistemas de administração definidos por Likert.

2. Apresentar recomendações e sugestões a serem adotadas em decorrência das conclusões da pesquisa.

2 – FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 - O processo de mudança nas instituições policiais

Não está nítido se a deficiência dos organismos policiais é decorrente do modelo adotado no Brasil, mas é evidente que a defesa do *status quo* não irá solucionar as questões que envolvem o problema. É necessário que se esteja aberto às mudanças, pois elas fazem parte das exigências do mundo contemporâneo, mesmo no setor dos serviços públicos, onde se inserem as polícias civil e militar.

O processo de transformação sempre cria muitas dificuldades para os administradores e as organizações. O corporativismo das instituições, os *lobbies*, a incerteza e o medo são bloqueios que impedem as mudanças. Surgem resistências que consolidam as chamadas "forças contra". O processo se estabiliza quando as "forças pró" contrapõem-se ao conservadorismo. As questões são como introduzir as modificações e qual a estratégia a seguir para avançar na integração e na qualificação das relações interorganizacionais?

2.2 – As relações interorganizacionais

A eficiência da polícia está muito associada à qualidade de relacionamento e integração existente entre a polícia ostensiva e a polícia judiciária.

O inter-relacionamento entre as organizações depende dos agentes que gerenciam os órgãos e executam as operações. Uma forma inadequada de comportamento entre chefias e servidores pode provocar reação adversa à integração. Muitas vezes, a competição e o estabelecimento dos limites das atribuições dos organismos policiais são causas de conflitos. A boa integração é influenciada pelas relações que se dão entre os diversos níveis de decisão intervenientes, assim como pelos limites funcionais de cada instituição.

As relações interorganizacionais tornam-se, assim, uma questão de grande significado teórico e administrativo para a integração dos organismos policiais do Estado. Há necessidade de se estudar a gestão dos dirigentes (oficiais da BM e delegados da PC), pois tanto a Polícia Civil como a Brigada Militar possuem história, formação, planejamento, estrutura, efetivo, cultura organizacional, normas e doutrinas diferenciadas.

Uma das obras que trata das relações interorganizacionais do Estado é o livro "Remodelando a Gestão Pública", de Teixeira e Santana (1994, p.38-86). TEIXEIRA recomenda analisar o domínio das organizações públicas sob três dimensões: o conteúdo, a forma e a área geográfica de atuação. O **conteúdo** refere-se à soma de atribuições e atividades em que o órgão atua ou deve atuar; a **forma**, ao tipo de manutenção que a organização exerce nos aspectos do planejamento, da execução e do controle das atividades; e, a **área geográfica**, ao espaço físico em que a organização deve atuar.

Essas dimensões de domínio podem ser analisadas segundo os níveis de abrangência de cada instituição, colocando-se numa escala de graduação que vai da menor para a maior abrangência, ou seja, de uma atuação mais restritiva para uma atuação mais ampla. O autor propõe três visões: legal, real e ideal. A legal relaciona-se com os limites normativos de atuação; a real, à prática da ação e, a ideal, à maneira como é idealizada a relação.

No presente trabalho investigam-se a visão real e a ideal da administração policial, na percepção dos servidores. Não é analisada a questão legal, pois fugiria ao tema.

Pode-se afirmar que no serviço de polícia as relações interorganizacionais dependem das pessoas e de seus comportamentos.

2.3 – O conceito de padrões de comportamento

Os padrões de comportamento são tidos como a manifestação da cultura de uma organização. Segundo DURANT (1963), os padrões podem ser entendidos como sendo as regras de um jogo, ou seja, estruturas que dão significado às ações .

O tema da cultura das organizações constitui um dos principais discursos dos anos 80; da mesma forma que a estratégia, nos anos 70; a estrutura, nos anos 60; e a administração por objetivos, nos anos 50 (FREITAS, 1991).

Existem diversas interpretações para o tema, dentre as quais podem ser referidas as seguintes:

“...quando o Homo Sapiens começa a desenvolver um comportamento cultural, começa a ficar fiel a alguns novos e não biológicos conceitos de valores... Os antropólogos aprenderam que a introdução numa sociedade de um novo e útil invento tecnológico pode ter tremendas repercussões em todos os aspectos de maneira de ser de um grupo..., o mais perturbador efeito provocado pelo machado de ferro foi sentido, não no campo da tecnologia, mas no domínio dos valores e idéias tradicionais.” (TITIEV, 1966, p. 13-21);

“A cultura é o conjunto de soluções originais que um grupo de seres inventa, a fim de se adaptar ao seu ambiente natural e social.” (VERSHELST, 1992, p. 37);

“Cultura Organizacional é o padrão de premissas que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver problemas de adaptação externa e interação interna, e que funcionaram bem o suficiente, a ponto de serem consideradas validadas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e agir com relação a esses problemas.” (SCHEIN, 1984, p. 3);

Por sua vez, BETHLEM (1989, p. 73-74) apresenta um resumo das idéias e observações de HOFSTED, publicado na obra *Culture and management development* (1983), em Genebra, acrescentando idéias próprias sobre sua aplicação à realidade brasileira. Relata, assim, que a cultura se reflete em significados emprestados a vários aspectos da vida, *“tais como a forma de olhar o mundo e sua função nele; em valores (o que é bom e o que é mau); em crenças coletivas (o que é verdadeiro versus o que é falso) e em expressões artísticas (o que é bonito versus o que é feio).”*

Diz, ainda, que há uma relação de *feedback* positivo entre cultura e instituições. A cultura “influi nas instituições, que influem por sua vez na cultura, e assim por diante, levando o sistema a uma diferenciação cada vez maior.”

L. SMIRCICH, em artigo de 1983, analisou uma série de outros conceitos de cultura e de organização, surgidos na literatura, com várias perspectivas de abordagem. No estudo de organizações, o conceito de cultura de SCHEIN obteve, ultimamente, grande aceitação. Para ele, a cultura se divide em três níveis, a saber:

1. dos artefatos e criações: abrangem a tecnologia, arquitetura, estrutura física, documentos, padrões de comportamento;
2. dos valores: referem-se aos padrões internos do ser humano;
3. das premissas: dizem respeito aos pressupostos iniciais.

No mesmo sentido, KANAANE (1995, p. 15) afirma que: "*A Cultura de uma organização é composta de três dimensões:*

Material: sistema produtivo;

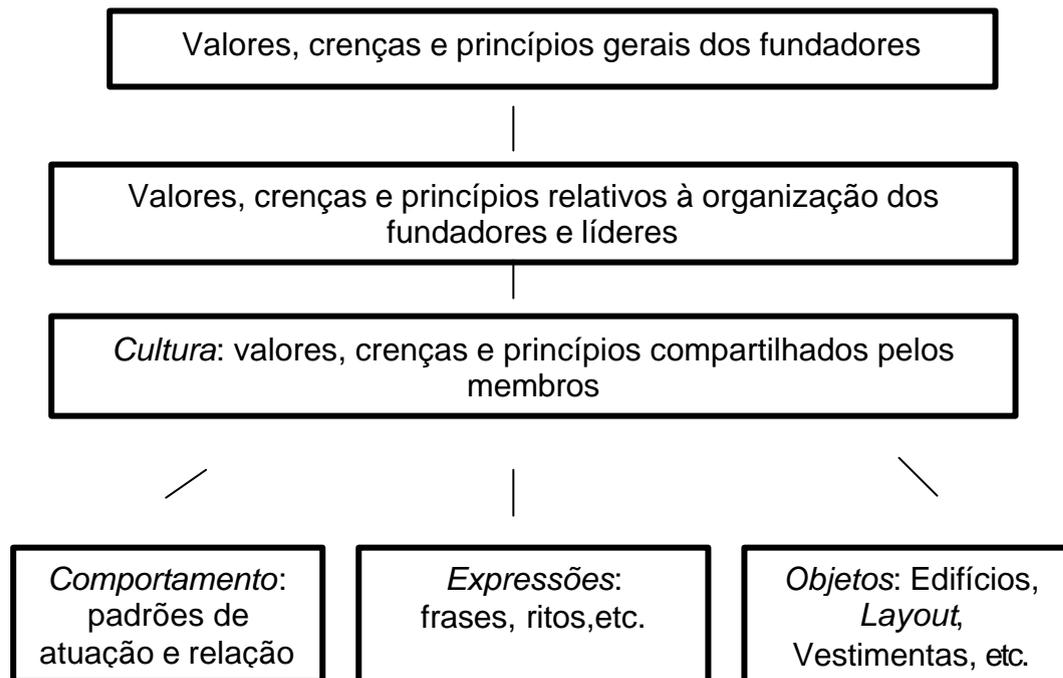
Psicossocial: sistema de comunicações e interação dos envolvidos;

Ideológica: sistema de valores vigentes na organização . "

Os valores derivam dos comportamentos que, por sua vez, tendem a ser transformados, com o tempo, em pressupostos crescentemente admitidos como certos. Nas corporações policiais isso é percebido muito claramente, pois existem comportamentos inaceitáveis que fazem parte de uma cultura, como por exemplo ser arbitrário ou truculento em alguma intervenção policial. Se essa atitude não for criticada e passar despercebida, existirá uma maior possibilidade de reforçá-la do que mudá-la.

O quadro a seguir, elaborado por KLERING (1994) apresenta, de forma ilustrativa, a relação existente entre cultura organizacional e padrões de comportamento:

Quadro 01- Cultura Organizacional e Padrões de Comportamento



KLERING (1994), em sua obra *“Relações entre Estágios de Informatização e Padrões de Comportamento Administrativo”* refere a diversidade de padrões de comportamento possíveis, onde as pessoas tendem a racionalizar suas ações a partir dos valores, crenças e princípios gerais, influenciados por elementos culturais da sua organização e de seus membros.

Assim também ocorre com o comportamento das organizações policiais, especialmente com os padrões de atuação e relação, que são expressões da rotina de trabalho. Na Brigada Militar criaram-se ritos e mitos decorrentes das características militares que consolidam padrões uniformes de conduta para

todos e que, por sua vez, tendem a despersonalizar as atitudes individuais. Em relação à Polícia Civil, o comportamento pode ter maior influência à caracterização de atitudes pessoais com menos ritos, em decorrência da cultura menos rígida, não militar.

O sentido da expressão “*padrões de comportamento*” é semelhante ao que BORDIEU (1995, p. 137-143) chama de “*habitus*”, predisposição em adotar certos tipos de comportamentos em face das situações dadas.

De acordo com HERBERT SIMON (1965), os chefes já têm regras pré-definidas de abordagem das situações reais. Ele usa o termo “*decisões programadas*” com a conotação de prescrição ou estratégia detalhada. Existe uma certa tendência natural de as organizações substituírem, ao longo do tempo, estas por aquelas, dando preferência às últimas ou então programando as primeiras. Essa tendência das atividades programadas expulsarem as não-programadas é conhecida como *Lei do Planejamento de Gresham* (SIMON, 1965).

Nas organizações policiais são percebidas essas “*decisões programadas*” pois as lideranças formais decidem diferentemente uma da outra, embora existam padrões normatizadores que limitam os atos administrativos.

Pode-se concluir que o avanço das organizações depende da adoção de constantes programas, métodos ou padrões de trabalho mais qualificados. Para CAMPOS (1992), padrão é o consenso a respeito de procedimento, maneira de pensar, de dirigir com o objetivo, de unificar e simplificar de tal maneira que, de forma honesta, seja conveniente e vantajoso para as pessoas envolvidas.

Nesse sentido, O' REILLY (1989) usa o termo “*normas*”. Para o autor, as normas caracterizam uma organização, revelam expectativas a respeito de atitudes e comportamentos apropriados ou inapropriados, e constituem padrões socialmente aceitos.

KATZ E KAHN (1995), ao abordarem o comportamento padronizado enfatizam que são papéis exercidos pelos elementos dos sistemas e caracterizam-se por normas e valores. Aquelas se referem ao comportamento sancionado e estes fornecem as razões para os requisitos normativos. Os autores ainda afirmam que as normas são padrões que se tomam como referência para julgar o comportamento aceitável ou inaceitável.

Adaptando tais conceitos para esta pesquisa, pode-se dizer que a cultura de administração militar da Brigada Militar, instituição secular do Estado, tem apresentado características mais autoritária do que participativa. No entanto, alguns trabalhos e práticas policiais têm apontado para um caminho diferente, cuja idéia reflete conceitos mais democráticos, como o falado policiamento comunitário, com uma maior ingerência da sociedade.

A cultura na Polícia Civil, apesar de seus integrantes não possuírem uma formação tão rígida quanto a da Brigada Militar, também não evidencia traços de prática participativa em sua administração.

O Plano Nacional de Segurança Pública de 2001 fundamenta-se nos seguintes princípios: a interdisciplinariedade, o pluralismo organizacional e gerencial, a legalidade, a descentralização, a imparcialidade, a transparência das ações, a participação comunitária, o profissionalismo, o atendimento das

peculiaridades regionais e o estrito respeito aos direitos humanos. Percebe-se que os princípios do pluralismo organizacional e da participação comunitária são vetores direcionados para a fundação de uma polícia mais democrática, distanciando-se da visão cultural de organização fechada e autoritária.

Os traços culturais corporativos das duas instituições são marcados pelo modelo estruturado ao longo dos anos. Parece que a função exercida pela polícia, de uma forma geral, conduz a um comportamento autoritário. Como exemplo, cite-se uma de suas atribuições, que é fazer valer o cumprimento de uma ordem legal estabelecida – o que pode afrontar interesses daqueles que descumprem seus deveres e obrigações. Por sua vez, a polícia usa de força para o cumprimento da lei. Esse ciclo traz elementos para consolidar um comportamento arbitrário, truculento e autoritário.

As organizações policiais possuem características de comportamento e de cultura diversas de outras organizações. Primeiro, porque são prestadoras de serviço, não visam ao lucro; segundo, porque fazem parte das obrigações do Estado (proporcionar segurança pública à sociedade) e, nesse sentido, têm sido definidas como instituições permanentes. No entanto, não é possível admitir que as organizações policiais não possam estar sujeitas a mudanças de comportamento e de cultura, em decorrência de suas características.

2.4 - Características administrativas das organizações policiais

A Brigada Militar, como organização militar, e a Polícia Civil, como organismo policial, enquadram-se no modelo de comportamento administrativo previsto pela *Teoria Clássica da Administração*, onde os principais aspectos

organizacionais se alinham com os princípios de administração propostos pelo engenheiro FAYOL (1958, p. 28-55), fundador da *Escola Clássica* no início do século, ou seja:

divisão do trabalho - a especialização dos trabalhadores e gerentes na mesma função para aumentar a eficiência;

autoridade e responsabilidade - fundamenta o direito de emitir ordens e o poder de ser obedecido, bem como a responsabilidade pelas suas conseqüências;

disciplina - traduz-se pelo respeito aos convênios, que têm por objetivo a obediência, a assiduidade, a atividade e os sinais exteriores de respeito, realizados segundo as convenções estabelecidas;

unidade de comando - para cada subordinado, existe somente um superior direto;

unidade de direção - unicidade de planejamento para grupo de atividades que tenha o mesmo objetivo;

subordinação do interesse particular ao interesse geral - o interesse de um funcionário ou de um grupo não deve prevalecer sobre o da empresa;

centralização - todas as ordens e informações devem, respectivamente, originarem-se no chefe e para ele serem canalizadas;

hierarquia - constitui a série de chefes que vai da autoridade superior aos agentes inferiores através da via hierárquica. Para FAYOL, tal via "*é o caminho que seguem, passando por todos os graus da hierarquia, as comunicações que partem da autoridade superior ou que lhe são dirigidas.*" (FAYOL, p. 44).

Igualmente, pelas características, vê-se que as organizações se enquadram no "Modelo Burocrático", apregoado por Max Weber, uma vez que predomina o formalismo e a existência de normas escritas, uma estrutura hierárquica bastante forte, divisão horizontal e vertical de trabalho. Entretanto, não chegam a ser o modelo puro de burocracia estudado por Weber, indo de acordo ao referido por CHIAVENATO (1979, p. 10):

"Na realidade, nenhuma organização corresponde exatamente ao tipo ideal de burocracia descrito por Weber. Muitas organizações aproximam-se bastante do modelo, como a Igreja, o Exército, etc., mas não se confundem com ele."

Ao estudar o estilo de comando dos oficiais da Brigada Militar da Região Metropolitana de Porto Alegre/RS, CONSUL (1999) apresentou alguns conceitos, especialmente sobre características funcionais. Referiu-se à Teoria Neoclássica, na qual as funções do administrador correspondem aos elementos da Administração, que FAYOL definira, no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), com uma roupagem atualizada. Cita também que, basicamente, as funções do administrador são planejamento, organização, direção e controle. (CHIAVENATO, 1993, p. 248)

Com relação à função policial-militar, esta é conceituada, legalmente, como "o exercício das obrigações inerentes ao cargo policial-militar." (Art. 21 da Lei Complementar n.º 10.990/97). Na Polícia Civil, é o exercício das obrigações inerentes ao cargo policial civil, ou seja, "... as funções de polícia judiciária e a apuração das infrações penais, exceto as militares" (Art. 133 da Constituição Estadual).

O Art. 32 da Lei Complementar n.º 10.990/97 - Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar define comando como a soma de autoridade, deveres e responsabilidades de que o servidor militar é investido legalmente, quando conduz homens ou dirige uma Organização Militar, sendo vinculado ao grau hierárquico e constituindo prerrogativa impessoal, em cujo exercício o servidor militar se define e se caracteriza como chefe.

Chefia é a função administrativa que se refere às relações interpessoais dos administradores com seus subordinados. (CHIAVENATO, 1985, p. 251)

Liderança é a influência interpessoal exercida na situação e dirigida, através do processo da comunicação humana, à consecução de um ou diversos objetivos específicos. (SIMOM, 1965, p. 42).

Percebe-se que os conceitos vistos anteriormente apresentam-se na própria definição de administração utilizada por FAYOL (1958, p 10-11): *“A previsão, a organização, a coordenação e o controle fazem parte, não há dúvida, da administração, de acordo com o conceito corrente desse termo.”*

Adotou-se, pois, as seguintes definições propostas por CONSUL (1999) em função da natureza semelhante entre este trabalho e sua dissertação:

“Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os esforços. Controlar é zelar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. Assim compreendida, a administração não é nem privilégio exclusivo nem encargo pessoal do chefe ou dos dirigentes da empresa; é uma função que se reparte, como as outras funções essenciais, entre a cabeça e os membros do corpo

social. Dirigir é conduzir a empresa, tendo em vista os fins visados, procurando obter as maiores vantagens possíveis de todos os recursos de que ela dispõe; é assegurar a marcha das seis funções essenciais.”

Por fim, entende-se que a palavra “*chefia*”, usada originariamente por FAYOL (1958) como uma das funções administrativas, serve perfeitamente ao objetivo desta pesquisa, se associado à expressão modelo de gestão, adaptada ao conceito de CHIAVENATO (1985, p. 251) como um processo *“através do qual o administrador procura influenciar os seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas da empresa.”*

Feitas essas considerações, é necessário que se compreenda os sistemas de administração caracterizados por LIKERT para trazer as referências teóricas ao contexto do estudo.

2.5 – Os Sistemas de Administração de Likert

Na obra *“Administração de Conflitos: novas abordagens”*, de RENSIS LIKERT & JANE GIBSON LIKERT (1980), encontra-se o referencial norteador deste estudo. Os autores aperfeiçoaram o apêndice II, da obra *“The Human Organization: its management and value”* (1975), de autoria daquele, dizendo ser o modelo atual de análise uma forma mais curta e simples de medir o perfil de um sistema gerencial de uma organização (1979, p. 342). Mantêm os autores, no entanto, as mesmas conceituações dos perfis, excluindo somente as dimensões natureza do processo de interação-influência e objetivo de desempenho e treinamento. Propõem um sistema administrativo mais eficiente, cujos conceitos gerais são igualmente aplicáveis nas mais diversas organizações humanas, inclusive numa organização de serviços, como é o caso da Brigada Militar e da

Polícia Civil.

Os sistemas de administração elaborados por LIKERT (1971, 1975 e 1980) procuram descrever o perfil organizacional de uma instituição e desenvolvem uma série de questões ou variáveis com escalas. Tais questões são constituídas de dimensões que, ao longo de suas obras, foram sofrendo aprimoramentos, tendo restado, como proposta final, as dimensões liderança, motivação, comunicação, decisão, objetivos e controle.

A partir da análise da construção das questões com escalas, o autor organizou o perfil de quatro sistemas de administração.

Autoritário-forte ou sistema 1, que se caracteriza por um sistema administrativo autoritário e forte, coercitivo, arbitrário, que controla todas as posições da organização. As decisões são centralizadas na cúpula da organização, não existindo comunicações laterais. Ocorrem punições e recompensas ocasionais, fazendo prevalecer um clima de temor, onde a desconfiança, a insatisfação e a hostilidade transpassam os membros da organização.

Autoritário-benévolo ou sistema 2, que é a evolução do sistema anterior, no qual nem sempre as decisões são tomadas nas altas esferas e algumas tarefas executórias passam a ser delegadas aos níveis mais baixos. Trata-se de um sistema que favorece incentivos monetários, para estimular o ego dos empregados. Aqui, também as punições estão presentes, havendo pouca interação acerca das comunicações no grupo e entre seus membros. O nível de

metas a serem alcançadas é alto, por isso algumas decisões são descentralizadas.

Nesse sistema, os administradores:

“emitem ordens, no sentido de que todos os setores geradores de lucros devem retribuir com determinada porcentagem ou, então, no sentido de que, se a natureza do trabalho permitir, sejam colocadas em prática sempre tarefas que possam ser medidas e quantificadas com padrões estipulados e aferições de desempenho rigidamente levados a efeito pelo administrador junto a todos os seus subordinados.” LIKERT (1975, p. 138)

Observa-se, portanto, que o ambiente de trabalho nesse sistema restringe a perspectiva de aprimoramento laboral.

Sistema Participativo-consultivo ou sistema 3, que é uma variação melhorada dos sistemas *Autoritário-forte* e *Autoritário-benévolo*. Apresenta-se como um sistema de delegação, onde os altos escalões definem somente a política geral, e os níveis inferiores tomam determinadas decisões. A opinião dos grupos é considerada, destacando-se um ambiente de confiança elevada, embora ainda não completa. Há recompensas e uma interação humana moderada. Existe um pequeno envolvimento pessoal e uma relativa abertura de diretrizes, permitindo que certas decisões ocorram na base. O nível de metas que se busca alcançar é muito alto.

Participativo-grupal ou sistema 4, que é o sistema democrático por excelência, no qual o trabalho em equipe tem destacado fator de desempenho no grupo. A organização gera, coordena e encadeia as decisões tomadas pelos grupos interatuantes, que fixam as metas. Quando seus membros são incapazes de bem utilizar a decisão grupal, em busca de consenso geral e em termos dos

melhores interesses de todos os indivíduos em causa, *os grupos de mais alto nível hierárquico devem proporcionar a seus subordinados treinamento mais intenso nos processos grupais*, LIKERT (1975, p. 191). Dessa forma, o grupo passa a reconhecer que as decisões adequadas beneficiarão a organização em todos os sentidos.

Ainda neste sistema, as informações fluem naturalmente em ambos os sentidos, e a confiança mútua se apresenta nas relações interpessoais. A contribuição dos subordinados ocorre de forma construtiva, havendo liberdade de ação e envolvimento, de tal forma que os demais membros dos grupos sentem-se responsáveis em todos os níveis da organização.

RENSIS LIKERT (1971) constata que, quanto mais próximo do Sistema Participativo estiver situado o modelo de administração, tanto maior será a probabilidade de haver alto desempenho, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade.

As dimensões analisadas pelo autor envolvem questões que avaliam desde a relação de confiança entre os membros da organização até o tipo de controle exercido na mesma.

Neste estudo, tomou-se as dimensões *liderança, motivação, comunicação, interação, decisão, metas e controle*, todas elas adaptadas ao contexto do objeto de análise que se apresenta, não podendo ser diferente, uma vez que os próprios autores referem que os *princípios jamais deveriam ser aplicados de modo rígido e uniforme*, sem relação específica (LIKERT, 1971, p. 60).

RENSIS LIKERT (1975) destaca ainda que existem normas e princípios válidos para todas as circunstâncias e ocasiões na gestão. Esta nunca é igual em todas as organizações, podendo assumir feições diferentes, dependendo das condições internas e externas da organização.

O autor completa seu pensamento sobre a arte de administrar:

“De todas as tarefas administrativas, dirigir o componente humano é a mais importante, já que tudo o mais depende dele e da forma como ele desempenha suas atividades. A maioria das empresas, hoje em dia, baseia seus métodos e normas operacionais em teorias organizacionais, que têm como ponto de partida certos pressupostos-chave, elaborados e enunciados por técnicos, e refletem os princípios gerais que eles pretendem difundir.”(LIKERT,1975, p. 09)

O autor distingue o comportamento de gerentes e de líderes diante de *mudança interna/externa*.

“Os gerentes vêem complexidade; líderes, simplicidade. Os gerentes reagem; os líderes agem previamente (a mente do gerente preocupa-se com a mudança que já aconteceu ou está acontecendo; a alma do líder anseia em antecipar ou criar mudanças). Gerentes planejam; líderes experimentam (quando as organizações se movem em novas direções ou se preparam para qualquer tipo de mudança, seus gerentes se preocupam em planejar, persuadidos de que o planejamento minimizará risco e aumentará as chances de sucesso; líderes preferem experimentar diferentes roteiros, testando-os, para se certificarem se funcionam ou não). Gerentes reorganizam; líderes reformulam (gerentes sentem necessidade de reorganizar as coisas, quando confrontados com a mudança; os líderes vêem nas mudanças uma oportunidade para reformular o que está acontecendo dentro e fora da organização).”

PETER DRUCKER, na obra *“Administrando em Tempos de Grandes Mudanças”*, afirma: *“Uma equipe é uma das coisas mais difíceis de dirigir. É realmente preciso um ótimo gerente para formar um tipo de equipe na qual as*

peças de fato trabalhem em conjunto, se ajustem, aceitem sugestões e vão em frente como uma unidade."

Analisando relatos de FOLLET (1997, p. 128-131), verifica-se que a liderança tradicional preocupa-se muito com imposições:

"...aqueles superintendentes e supervisores que acreditam que seu trabalho consiste unicamente naquela simples, porém arcaica, prática de ordenar. Este homem, vejam, considera ordenar o ato de uma prática arcaica.

A mesma atitude vem sendo encontrada no exército. Um general americano diz que há uma idéia muito diferente em relação a ordens surgindo no treinamento militar. Ressalta que quando estava em West Point tudo que lhe ensinavam era que deveria olhar de forma severa quando desse ordens e, se não fosse obedecido, deveria mandar o delinqüente para a cadeia. ...

O presidente de uma grande empresa de engenharia falou-me, 'Eu digo ao meu pessoal o que fazer e eles têm de fazê-lo, e isto é tudo'. E um outro gerente geral disse-me, 'Eu sou o chefe aqui e não tolero interferências de subordinados...'"

Os oficiais da Brigada Militar e os delegados da Polícia Civil são chefes formais. Embora, preparados para assimilar conceitos de liderança, nos cursos de formação, não é condição certa o exercício de habilidades que os caracterizem como líderes. Isso depende de características pessoais.

A preparação separada nos cursos de formação para delegados e para oficiais distinguem ainda mais os traços de chefia, trazendo diferenças marcantes. Essas diferenças contribuem para atrapalhar a integração das instituições e, por conseqüência, trazer prejuízos para os serviços prestados à comunidade.

MINTZBERG (1997, p. 213-214)¹ referiu a explicação de FOLLETT sobre as formas de solução dessas diferenças, chamadas por ela de “a *dominação*”, “a *conciliação*” e “a *integração*”. A *dominação* é uma vitória de um lado sobre o outro. Geralmente, não é bem sucedido no final do processo, pois o lado derrotado irá esperar pela sua chance de dominar. A *conciliação* é a maneira como se resolve a maioria das controvérsias. Cada lado cede um pouco, a fim de haver consenso. Essas maneiras são insatisfatórias, uma vez que na *dominação* apenas um lado consegue o que quer e, na *conciliação*, nenhum dos lados o consegue. A maneira que começa a ser reconhecida e, às vezes, seguida, é a da *integração*, pois procura encontrar um caminho alternativo que incluirá tanto o que A quer quanto o que B deseja, no qual nenhum dos lados necessita sacrificar coisa alguma. Assim, parece que a *integração* das Polícias Civil e Militar é uma das soluções para aperfeiçoar o sistema e qualificar as relações sem, no entanto, romper abruptamente com as estruturas formadas ao longo dos tempos. Trilhar esse caminho significa adaptar condições de gestão e consolidar novos conceitos de participação mais efetiva entre chefes e servidores.

Para responder a um dos pressupostos deste estudo, ou seja, de que a gestão participativa pode ser identificada pelos sujeitos da pesquisa, buscaram-se subsídios na *Teoria das Relações Humanas*.

Tal teoria, também conhecida como *Escola Humanística da Administração*, surgiu nos Estados Unidos, basicamente, como um movimento de reação e de oposição à *Teoria Clássica da Administração*, na época, bastante divulgada, tanto no Ocidente como no Oriente, e que apresentava uma forte tendência à

¹ In *Mary Parker Follett: Profeta do Gerenciamento*

desumanização do trabalho e aplicava métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter, conforme apregoava o sistema de TAYLOR e FAYOL.

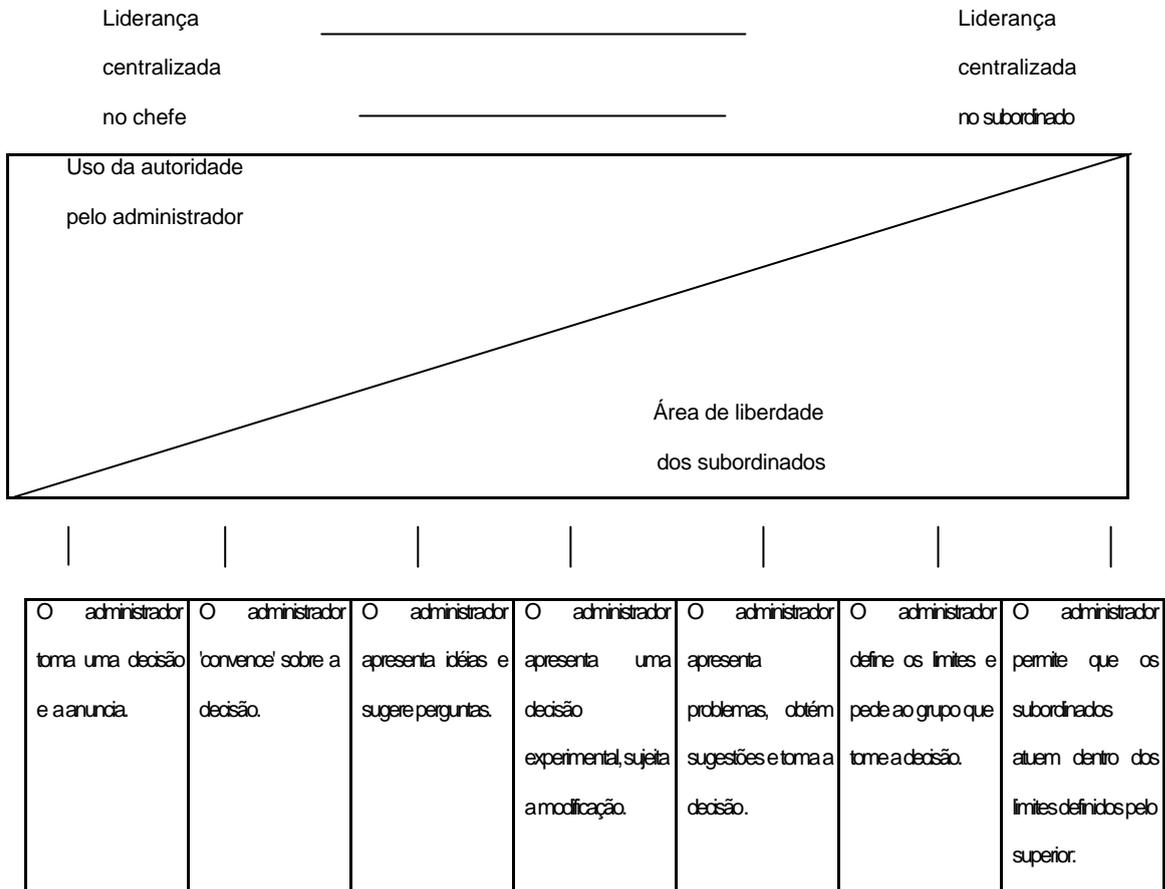
Com a chamada "*Experiência de Hawthorne*", desenvolvida numa das fábricas da Western Electric Company, entre 1927 e 1932, no Bairro de Hawthorne, em Chicago, nos Estados Unidos, ELTON MAYO (apud ETZIONI 1973, p. 57-64), concluiu que:

- “1. o nível de produção é estabelecido por normas sociais, não pela capacidade fisiológica;*
- 2. as recompensas e sanções não-econômicas influem significativamente no comportamento dos trabalhadores e limitam, em grande parte, o resultado de planos de incentivo econômico;*
- 3. freqüentemente, os trabalhadores não agem ou reagem como indivíduos, mas como membros de grupos;*
- 4. a importância do líder para o estabelecimento, a imposição das normas de grupo e a diferença entre a liderança informal e a formal constituem outra importante modificação da Administração Científica, causada por esses estudos.”*

Depois desses experimentos, a abordagem sobre as relações humanas passou a salientar o significativo valor da comunicação entre as posições, da explicação aos participantes inferiores, da exposição das razões de uma determinada orientação e da participação dos subordinados nas decisões tomadas por seus superiores, principalmente em assuntos que os atingem diretamente. Ganham importância, ainda, as virtudes da liderança democrática - que não só é extremamente comunicativa e encoraja a participação, como também é justa, não-arbitrária, e tem preocupação com os problemas dos trabalhadores, não só com os do trabalho (ETZIONI, 1973, p. 64).

ROBERT TANNENBAUM et al. (1972, p. 93-97) tratam da amplitude da participação na natureza do processo decisório e sugerem uma gama de padrões de comportamento de liderança que o administrador pode escolher ao relacionar-se com os subordinados. Cada tipo de comportamento está ligado ao grau de autoridade utilizado pelo chefe e à liberdade dos subordinados na tomada de decisões. Apontam uma *Escala Contínua do Comportamento de Liderança*, composta por sete padrões, conforme a figura 01- a seguir, da Obra "*Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento*" (1972), onde as ações localizadas no extremo esquerdo denotam o administrador que mantém um alto grau de controle sobre os subordinados (liderança centralizada no chefe), enquanto as ações localizadas no extremo direito denotam o administrador que permite ampla liberdade de ação aos subordinados (liderança centralizada nos subordinados). Para os autores, autoridade e liberdade não são ilimitadas, por isso, nenhum dos extremos é absoluto.

Figura 1 - Contínuo do comportamento de liderança



- O administrador toma e anuncia a decisão

É a situação em que o chefe considera as opções de solução, escolhe uma delas e transmite a decisão aos seus subordinados para que a realizem.

- O administrador convence sobre sua decisão

Figura 1 - Contínuo do comportamento de liderança. Fonte: Liderança e Organização: uma abordagem de ciência do comportamento (1972, p. 93).

O chefe assume a responsabilidade para identificar o problema e chegar a uma decisão. Entretanto, em vez de simplesmente anunciá-la, procura persuadir seus subordinados a aceitá-la.

- *O administrador apresenta suas idéias e solicita perguntas*

O administrador chega a uma determinação e procura a aceitação de suas idéias. Proporciona, assim, uma oportunidade aos seus empregados, para que obtenham uma explicação mais completa de seu pensamento e intenções.

- *O administrador apresenta um ensaio de decisão, sujeito a modificação*

Apesar da iniciativa de identificar e diagnosticar, o problema permanece com o chefe, que permite aos subordinados exercerem alguma influência na decisão. Ao reunir-se com seus assessores, já examinou o problema inteiro e não chegou a uma decisão, mas apenas a um ensaio. Antes de finalizá-la, ele apresenta sua proposta de solução aos que serão por ela afetados.

- *O administrador apresenta o problema, obtém sugestões e decide*

Até aqui, o chefe tem apresentado ao grupo uma solução própria. Neste caso não, pois os subordinados têm uma oportunidade para sugerir alternativas de soluções. O papel inicial do administrador é identificar o problema.

Surge para o grupo a função de aumentar o *leque* do administrador sobre as soluções possíveis para o problema. O objetivo é capitalizar o conhecimento e a experiência dos que se acham na "linha de fogo". Ampliadas as possibilidades das alternativas desenvolvidas pelo administrador e seus subordinados, aquele pode selecionar a solução que julga ser a mais promissora.

- *O administrador define os limites e solicita ao grupo que decida*

É nessa etapa que o administrador passa ao grupo (que possivelmente o inclui como membro) o direito de decidir. Antes, porém, ele define o problema e os limites dentro dos quais a decisão deve ser tomada.

Um exemplo usado pelos autores é a questão do estacionamento de automóveis no recinto da empresa. O administrador decide que isso é algo que deve ser resolvido pelos interessados e assim reúne-os, indicando a existência do problema, dizendo-lhes:

“Existe um campo aberto, ao norte da fábrica principal, reservado para o estacionamento adicional dos automóveis dos empregados. Podemos construir instalações subterrâneas ou à superfície em diversos níveis, a um custo que não exceda 100.000 dólares. Dentro desses limites temos liberdade para tomar qualquer decisão sensata. Depois que decidirmos sobre um plano específico, a companhia colocará o dinheiro a nossa disposição para que o empreguemos da maneira que for indicada. (p. 97)

- *O administrador permite que o grupo decida dentro dos limites prescritos*

É o grau máximo de liberdade de grupo, encontrado apenas ocasionalmente nas organizações formais, como por exemplo em grupos de pesquisa. Neles, a equipe de administradores ou engenheiros empreende a identificação e a diagnose do problema, desenvolve maneiras alternativas para solucioná-lo, estabelecendo uma ou mais soluções alternativas. Os únicos limites diretamente impostos ao grupo pela organização são os especificados pelo superior do chefe da equipe. Se este participa do processo de decisão, tenta fazê-lo sem exercer

maior autoridade sobre os demais membros do grupo. Compromete-se, de antemão, a assistir e proporcionar meios para qualquer decisão que o grupo tome.

2.6 – Participação sob enfoque da administração

Uma pergunta poderia ser feita: por que a participação na administração? MCGREGOR (1971) formulou a teoria X e a teoria Y de administração; a última, de interesse para este trabalho, incentiva a descentralização e a delegação, liberando às pessoas excessivo controle do que ocorre em organizações tradicionais. A participação e a administração consultiva encoraja as pessoas a dirigirem suas energias criativas para os objetivos da organização.

Com LIKERT (1971, p.169), traz-se quatro sistemas de administração: o sistema 1- *autoritário-forte*, o sistema 2- *autoritário-benévolo*, o sistema 3 - *consultivo* e o sistema 4 - *de participação por grupos*. Em relação ao último, aponta:

"um sistema democrático por excelência é baseado no trabalho em equipe (...) As informações fluem livremente em ambos os sentidos e as relações interpessoais se baseiam em mútua confiança. E o sistema ideal é que consiste em um ambiente de completa confiança, no qual os subordinados se sentem livres para agir, as atitudes são positivas, as idéias construtivas, havendo participação e envolvimento grupal, de modo que as pessoas sintam responsabilidade em todos os níveis da organização."

Portanto, o melhor sistema para se administrar, como coloca o autor, é quando os indivíduos se tornam mais livres, com atitudes positivas. Ainda:

“quanto mais próximo do sistema 4 estiver o modelo de administração, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade. Também, quanto mais uma organização se aproxima do sistema 1 tanto maior será a probabilidade de ser ineficiente e de se deparar com repetidas crises financeiras.” (Op. Cit., p. 170)

Entende-se que é essencial a participação dos funcionários nas administrações policiais, pois superada essa necessidade as relações internas devem melhorar e, conseqüentemente, trazer bons resultados no trato da prestação dos serviços à comunidade.

2.7 – Visão comparativa das organizações

Rensis Likert, em seus trabalhos *Novos Padrões de Organizações* (1971) e *A Organização Humana* (1975), apresenta as diferentes características organizacionais e de desempenho administrativo, fazendo uma análise comparativa dos sistemas *autoritário rígido* (sistema 1), *autoritário-benevolente* (sistema 2), *participativo deliberativo* (sistema 3) e *participativo-grupal* (sistema 4).

O autor caracterizou os sistemas, revisando a elaboração feita por BRANDÃO (1999, p. 46-62), e adaptou as particularidades ao presente estudo.

Nas características organizacionais e de desempenho dos quatro sistemas de administração, segundo uma análise comparativa², foram consideradas as seguintes dimensões:

- ◆ Natureza da liderança utilizada;
- ◆ Natureza das forças motivacionais;
- ◆ Natureza do processo de comunicação;
- ◆ Natureza do processo de influência e interação;
- ◆ Natureza do processo decisório;
- ◆ Natureza do sistema de metas e diretrizes;
- ◆ Natureza dos processos de controle;
- ◆ Metas de desempenho e treinamento;
- ◆ Características do desempenho.

Em cada uma dessas dimensões, identificou-se um conjunto de indicadores que fazem parte de aspectos mais restritivos de análise e composição.

Na *dimensão natureza da liderança utilizada* foram considerados os aspectos nível de confiança mútua existente entre os superiores e subordinados; se os superiores apresentam relacionamento de apoio aos subordinados; até que ponto o comportamento dos superiores propicia aos subordinados discutirem

² Adaptação das características dos sistemas estudados por Likert. BRANDÃO. Adalberto de O. (1999).

coisas relevantes sobre as suas tarefas com seu chefe imediato; e se quando o superior, quando resolve solucionar problemas de serviço, procura captar as sugestões dos subordinados e fazer uso construtivo delas.

Na *dimensão natureza das forças motivacionais*, foram consideradas: as razões subjacentes a que se recorrem para estimular a motivação; as maneiras como são expostas essas razões; os tipos de atitudes desenvolvidas pelos funcionários em relação à organização e suas metas; a extensão em que as forças motivacionais são conflitantes ou se revigoram mutuamente; o volume de responsabilidade sentida por cada membro da organização para alcançar as metas estabelecidas, as atitudes para com outros membros da organização; e, finalmente, o estado de espírito derivado dessas atitudes.

Na *dimensão natureza do processo de comunicação*, foram considerados o volume de interação e comunicação dirigida à realização dos objetivos da organização, e a direção do fluxo de informação.

Quanto à comunicação de cima para baixo na organização, foi considerado onde é iniciada, se os superiores dividem de bom grado as informações com os subordinados e em que extensão as interações são aceitas pelos subordinados.

Quanto à comunicação de baixo para cima na organização, verificou-se: a adequação da comunicação via canais de linha; o sentimento de responsabilidade dos subordinados na iniciativa de comunicações; a existência de forças produtoras de informação precisa ou distorcida; a precisão da comunicação de baixo para cima através dos canais de linha; o grau de necessidade de um sistema suplementar de comunicação de baixo para cima; a adequação e

precisão da comunicação lateral; a proximidade psicológica entre o superior e subordinados, isto é, até que ponto o superior mantém amizade com os seus subordinados, se o superior conhece e compreende os problemas enfrentados pelos subordinados; e a precisão das percepções mútuas de superiores e subordinados.

Na *dimensão natureza do processo de influência e interação* foram averiguados: o volume e a natureza da interação; a existência de cooperação no trabalho de equipe; se os subordinados podem influenciar nas metas, métodos e atividades de seus setores; o volume de influência efetiva dos superiores nas metas, atividades e métodos aplicados; e a forma que têm os subordinados para interagir com o fluxo de informação de uma parte a outra da organização.

Na *dimensão natureza do processo decisório* foram considerados: em que nível hierárquico da organização são formalmente tomadas as decisões; até que ponto são apropriadas e precisas as informações disponíveis para a tomada de decisões no lugar em que são tomadas; até que ponto os responsáveis pela decisões estão a par dos problemas, especialmente daqueles de escalões inferiores da organização; e a extensão em que é utilizado o conhecimento técnico profissional na tomada de ordens.

No tocante às decisões a serem tomadas no melhor escalão da organização, destacam-se a disponibilidade de informações mais apropriadas e precisas que interessam às decisões no referido escalão; as conseqüências motivacionais nas pessoas encarregadas de tomar as decisões; se os subordinados participam das deliberações relacionadas ao serviço que executam; a base das decisões no

padrão homem a homem ou grupal; os reflexos no trabalho de equipe, em relação ao encorajamento.

Quanto à *dimensão natureza do sistema de metas e diretrizes*, foram considerados: a maneira habitual de estabelecer as metas e diretrizes; em que extensão diversos escalões hierárquicos tendem a esforçar-se por altas metas de desempenho; e se existem forças capazes de aceitar, resistir ou rejeitar metas.

Na *dimensão natureza dos processos de controle* foram considerados: em que escalão hierárquico da organização existe interesse e preocupação em relação ao processo de controle; se são corretas e precisas as mensurações e as informações usadas para orientar e exercer a função de controle; em que extensão existem forças na organização para distorcer e deturpar essas informações; em que a extensão as funções de revisão e controle são concentradas; em que extensão existe uma organização informal presente, apoiando ou se opondo às metas da organização formal; e se os dados de controle (por exemplo, a contabilidade, os níveis de produtividade, os custos, etc.) são usados para autogoverno e para a resolução grupal de problemas ou de uma maneira punitiva e fiscalizadora, pelos superiores.

Na *dimensão metas de desempenho e treinamento* foram averiguados o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização; se o subordinado recebe o treinamento desejado; e como são os recursos providos aos funcionários para o treinamento dos subordinados.

Na *dimensão características do desempenho* foram considerados: a produtividade; as faltas e giros de pessoal; a perda e os desperdícios de material;

e o controle e inspeção de qualidade. Já com relação a este trabalho, foi tratado de avaliar o desempenho do chefe e dos setor pelos respectivos servidores.

Para identificar cada uma das variáveis organizacionais ou dimensões da gestão presentes nas organizações policiais, dentro dos sistemas autoritário ou democrático definidos por Likert, foi necessário que se examinasse as características dos sistemas de administração.

2.8 – Características dos sistemas de administração

De acordo com os Sistemas de Administração de Likert (1971), pode-se classificar as organizações como autoritárias ou participativas, sendo que na primeira encontram-se os sistemas *autoritário-forte* e *autoritário-benévolo*; e, na segunda, *participativo-consultivo* e *participativo-grupal*. Dessa forma, adotou-se essa classificação para identificar as características do sistema de gestão do presente trabalho.

2.8.1 – Sistema de administração *autoritário-forte*

Na dimensão *natureza da liderança utilizada*, os superiores não têm confiança nos subordinados, que, por sua vez, não têm confiança nos superiores. Não há nenhum relacionamento de apoio dos superiores aos subordinados, pelo que estes não se sentem à vontade para discutir ou debater algo com seu chefe imediato. Os superiores raramente ouvem as idéias, sugestões ou opiniões de seus subordinados.

Na *dimensão natureza das forças motivacionais*, as razões a que se recorrem para estimular a motivação são a segurança física, a segurança econômica e eventual alcance de melhor *status* - essas razões são expostas através do medo, ameaças, castigos e recompensas ocasionais. Há profundo conflito nas forças motivacionais, o que reduz substancialmente o comportamento de apoio às metas da organização. Os altos escalões da organização sentem muita responsabilidade; os escalões mais baixos sentem menos, agindo de maneira hostil e contrária aos objetivos da corporação; os não-graduados sentem pouca responsabilidade em fazer a organização alcançar as metas estabelecidas e, muitas vezes, as sabotam. Ocorrem atitudes subservientes para com os superiores, associadas com inimizade para com os pares e desprezo pelos subordinados. Existe, nesse sistema, sentimento de frustração em relação à organização, insatisfação com os demais membros, com a supervisão e com as próprias realizações.

Na *dimensão natureza do processo de comunicação*, ocorre pouquíssima interação e comunicação com vista a concretizar os objetivos organizacionais. A direção do fluxo da informação é de cima para baixo, sendo a comunicação sempre iniciada na cúpula da organização e encarada com grande desconfiança. Os superiores proporcionam um mínimo de informações aos subordinados e a comunicação de baixo para cima, pelos canais de linha, é pouquíssima, sem nenhum sentimento de responsabilidade dos subalternos, o que a torna imprecisa, havendo necessidade de suplementação mediante um sistema secreto de sugestões ou dispositivo semelhante. A comunicação lateral é precária, por causa da competição e hostilidade entre os pares. Existe, dentro da organização,

poderosas forças atuando para deturpar as informações e enganar os superiores. Há distância psicológica entre os superiores e subordinados.

Na *dimensão natureza do processo de influência e interação* ocorre pouca interação, sempre com receio e desconfiança, e não há nenhuma cooperação no trabalho de equipe. Os superiores exercem moderada influência nas metas, métodos e atividades de seus setores, não existindo influência dos subordinados. O fluxo de informação somente ocorre de cima para baixo.

Na *dimensão natureza do processo decisório*, a maioria das decisões é tomada com informações parciais e imprecisas, na cúpula da organização. Os responsáveis pelas deliberações, muitas vezes, não estão a par ou conhecem pouco os problemas da firma, sobretudo em relação aos níveis hierárquicos inferiores. O conhecimento técnico e profissional só é utilizado nas decisões quando encontrados nos escalões superiores. As deliberações são habitualmente resolvidas em escalões apreciavelmente mais altos do que aqueles onde existem as informações apropriadas e precisas. A tomada de decisão, baseada no padrão homem a homem, pouco ou nada contribui na motivação para implementá-la, via de regra, proporciona interesse desfavorável. Os subordinados nunca participam das decisões relacionadas aos serviços que executam.

Na *dimensão natureza do sistema de metas e diretrizes*, as ordens e os comunicados são simplesmente expedidos sem maiores comentários. As metas de alto desempenho, aceitas de forma ostensiva, são almejadas pelos altos níveis e encontram forte resistência entre os subordinados.

Na *dimensão natureza dos processos de controle*, o desempenho das funções de controle é interesse somente da cúpula da organização. Existem forças poderosas que distorcem e deturpam as informações para exercer a função de controle, tornando-as em conseqüência, habitualmente, incompletas e muitas vezes inexatas. As funções de revisão e fiscalização são concentradas no alto da administração. Existe organização informal opondo-se às metas da organização formal.

Na *dimensão metas de desempenho e treinamento*, o nível das metas de desempenho, que a diretoria busca alcançar para a organização é considerado normal e razoável. Os subordinados não recebem treinamento desejado e os recursos fornecidos para treinamento são escassos.

Na *dimensão características do desempenho*, a produtividade é medíocre. As faltas e o giro de pessoas tendem a ser altos, em razão da liberdade de movimento. A perda e o desperdício de retalhos são relativamente elevados, exceto quando cuidadosamente vigiados. Controle e inspeção de qualidade são necessários à administração.

2.8.2 – Sistema de administração *autoritário-benévol*

Na *dimensão natureza da liderança utilizada*, há uma espécie de confiança condescendente dos superiores aos subordinados e vice-versa. O relacionamento de apoio aos subordinados é tolerante e em determinadas situações. Às vezes, são utilizadas as idéias dos subordinados quando da resolução de problemas.

Na *dimensão natureza das forças motivacionais*, as forças motivacionais são econômicas e, quando ocorrem são por desejo de *status*. Os motivos para a participação são recompensas ou algum castigo real ou potencial. As atitudes são hostis, favoráveis às metas da organização e propícias à conduta necessária para alcançá-las. As forças motivacionais são muitas vezes conflitantes e, ocasionalmente, revigorativas. Ao menos em parte, a gerência sente responsabilidade e os não-graduados tendem a sentir pouca responsabilidade pela realização das metas da organização. As atitudes são subservientes, ocorrem por *status* e resultam em freqüentes hostilidades para com os pares. Ocorre um misto de frustração e de moderada satisfação pelo fato de se pertencer à organização, em relação aos supervisores e às próprias realizações.

Na *dimensão natureza do processo de comunicação* há pouca interação e comunicação com vistas a concretizar os objetivos organizacionais. A direção do fluxo de informação é principalmente de cima para baixo, iniciando quase sempre na cúpula. Os superiores só fornecem aos subordinados os dados que julgam necessário e as comunicações são encaradas com desconfiança e de forma limitada. O sentimento de responsabilidade dos subordinados pela iniciativa de comunicações é relativamente pequeno. De regra, a informação é "filtrada", só acontecendo quando solicitada. As informações solicitadas pelo chefe fluem bem, as demais são limitadas e cautelosamente fornecidas. A comunicação para cima muitas vezes é suplementada por um sistema de sugestões ou dispositivos semelhantes, e a comunicação lateral é precária em razão da competição entre pares. Existem forças ocasionais atuando para deturpar e muitas para obter comunicação honesta. Pode haver relativa aproximação psicológica entre os

chefes e servidores, em caso de conveniência. As percepções mútuas dos superiores e subordinados apresentam, muitas vezes, erros em alguns pontos.

Na *dimensão natureza do processo de influência e interação*, existe pouca interação e, geralmente, com alguma condescendência por parte dos superiores e medo por parte dos subordinados. Há pouca cooperação no trabalho em equipe: os servidores raramente exercem influência sobre as metas, as atividades e os métodos de suas unidades e departamentos, e os superiores têm dificuldades para exercerem tal influência. Existe estrutura adequada ao fluxo de informação, quase exclusivamente de cima para baixo.

Na *dimensão natureza do processo decisório*, as diretrizes principais emanam do topo da administração, mas muitas decisões são tomadas na estrutura dos níveis inferiores. A informação quase sempre é pouco precisa para o processo decisório; os responsáveis pelas deliberações estão a par de alguns problemas, ignorando outros. São utilizados conhecimentos técnicos e profissionais disponíveis nos níveis médio e superior. As decisões, todavia, muitas vezes, são tomadas em escalões mais elevados do que o nível dos detentores das informações mais apropriadas e precisas. A tomada de decisão contribui com motivação relativamente reduzida e suscita algum incentivo para implementar as decisões. Às vezes, os subordinados são consultados sobre deliberações dos serviços que executam. O processo decisório funciona quase totalmente de homem a homem, não estimulando o trabalho em equipe.

Na *dimensão natureza do sistema de metas e diretrizes*, as ordens e comunicados são secamente emitidos, mas, às vezes, há oportunidade de

comentá-los e discuti-los. As altas metas impostas pela cúpula encontram resistência parcial entre os subordinados, sendo aceitas ostensivamente e com resistência encoberta, pelo menos, em grau moderado.

Na *dimensão natureza dos processos de controle*, os interesses pela função de controle são encontrados primordialmente ou em grande parte no topo da organização. Existem forças regularmente poderosas para distorcer e deturpar as informações de controle, por isso mensurações e dados são muitas vezes incompletos e inexatos. As funções de revisão e vistoria são concentradas relativamente na cúpula, com algum controle delegado aos escalões médios e inferiores. A organização informal, habitualmente presente, opõe-se, em parte, às metas formais estabelecidas. Os dados de controle são usados de maneira fiscalizadora e punitiva, mas também podem ser instrumentos de recompensas. São utilizados, de certa forma, para orientação, mas obedecem às ordens vindas de cima.

Na *dimensão metas de desempenho e treinamento*, o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização é alto: os subordinados recebem razoável treinamento e os cursos são considerados bons.

Na *dimensão características do desempenho*, o índice de faltas e giros de pessoal é moderadamente alto quando as pessoas têm liberdade de movimento. A perda e desperdício de retalhos são moderadamente altos, exceto, quando vigiados. O controle e inspeção de qualidade é útil para a administração.

2.8.3 – Sistema de administração *participativo-consultivo*

Na *dimensão natureza da liderança utilizada*, os superiores têm substancial, embora incompleta e relativa, confiança nos subalternos, mas ainda fazem questão de manter o controle das decisões. Os subordinados confiam parcialmente nos superiores, que exibem apoio aos servidores. Não é difícil aos subordinados discutirem com os chefes imediatos aspectos relativos a suas tarefas, uma vez que os superiores geralmente ouvem as sugestões, fazendo uso construtivo delas.

Na *dimensão natureza das forças motivacionais*, as forças motivacionais envolvem motivos econômicos, do ego e outros, (como por exemplo desejo de experiências novas). Os motivos à participação são apresentados como recompensas ou castigo ocasional (apelo ao interesse pessoal - envolvimento). As atitudes para com a organização e suas metas são geralmente favoráveis e de apoio; as forças motivacionais apresentam algum conflito, mas freqüentemente se revigoram mutuamente. Grande número de funcionários sente responsabilidade. Comportam-se, geralmente, voltados para o alcance dos objetivos da organização. As atitudes cooperativas são razoavelmente favoráveis aos demais membros. A ocorrência da competição é ocasional. Não há quase nenhuma frustração e a tendência é para elevada satisfação, pelo fato de se pertencer à organização.

Na *dimensão natureza do processo de comunicação* há bastante interação e comunicação voltadas a concretizar os objetivos organizacionais. A direção do fluxo ocorre de baixo para cima. A informação é moldada na cúpula, mas com

muitas iniciativas oriundas dos escalões mais baixos. Os superiores fornecem as informações necessárias e respondem à maioria das perguntas dos subordinados. As comunicações de cima para baixo são freqüentemente aceitas: às vezes, com desconfiança; outras, com contestações e discussões. Ocorre razoável adequação da comunicação para cima, via organização de linha. Existe grau moderado de responsabilidade na iniciativa de comunicação precisa para cima. Há algumas forças atuando para deturpá-la, mas há também as que preservam a honesta e precisa comunicação. A informação pedida pelo chefe flui bem, as demais são limitadas ou cautelosamente fornecidas; há pouca necessidade de um sistema suplementar. O sistema de sugestões pode ser usado e a comunicação lateral é de regular para boa. Os chefes mantêm amizade com os servidores, conhecendo e compreendendo razoavelmente bem os problemas enfrentados por eles. Há moderada precisão nas percepções mútuas entre superiores e subordinados.

Na *dimensão natureza do processo de influência e interação* ocorre moderada interação, com freqüente confiança mútua. A cooperação no trabalho de equipe é moderada: os subordinados eventualmente influem nas metas, atividades e métodos de suas unidades e departamentos, tanto diretamente como através do sindicato. Os superiores exercem influência sobre as metas, métodos e atividades de seus setores de maneira substancial. Existe estrutura adequada ao fluxo de informação, em grande parte de cima para baixo, mas em quantidade razoável de baixo para cima e entre pares.

Na *dimensão natureza do processo decisório*, as diretrizes principais emanam do topo da administração e as decisões mais específicas são tomadas

em escalões inferiores. As informações disponíveis para o processo decisório são razoavelmente adequadas e precisas. Os responsáveis pela tomada de decisões encontram-se moderadamente conscientes dos problemas da firma. Grande parte dos conhecimentos técnicos e profissionais disponíveis nos níveis superiores, médios e inferiores são utilizados no processo decisório. Existe certa tendência para as decisões serem tomadas em níveis mais altos do que aqueles onde estão as informações mais apropriadas e precisas. Os subordinados geralmente são consultados sobre deliberações relacionadas ao serviço que executam, mas raramente participam do processo decisório. A tomada de decisão é baseada tanto no padrão homem a homem, como grupal; encoraja-se, assim, em parte, o trabalho de equipe.

Na *dimensão natureza do sistema de metas e diretrizes*, as metas são estabelecidas e as ordens expedidas após discussão com os subordinados, sendo, então, traçado o rumo a seguir. As altas metas visadas pelos escalões superiores encontram alguma resistência por parte dos escalões mais baixos, sendo aceitas ostensivamente, e, às vezes, com certa resistência encoberta.

Na *dimensão natureza dos processos de controle* existe interesse nas funções de controle, primordialmente na cúpula, com a responsabilidade compartilhada pelo nível médio e, em menor escala, pelos níveis inferiores. Há alguma coação no sentido de proteção do ego e dos colegas, surgindo, daí, pressões para distorção. A informação é moderadamente completa, contendo algumas incorreções. Há razoável delegação para os níveis inferiores, tanto do controle como da revisão das funções. A organização informal, às vezes, se manifesta e pode tanto apoiar como resistir, em parte, às metas da organização

formal. Os dados de controle são usados de maneira fiscalizadora, com ênfase nas recompensas que propiciam, mas também nas punições que carregam.

Na *dimensão metas de desempenho e treinamento*, o nível das metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização é muito alto. Os subordinados recebem treinamento constante e os recursos fornecidos são muito bons.

Na *dimensão características do desempenho* há boa produtividade; faltas e giro de pessoal, e perda e desperdício de material, moderados. O controle e a inspeção de qualidade são para fins de verificação.

2.8.4 – Sistema de administração *participativo-grupal*

Na *dimensão natureza da liderança utilizada*, os superiores confiam irrestritamente nos subordinados que, por sua vez, confiam irrestritamente nos superiores. Os chefes sempre exibem um relacionamento de apoio aos servidores; assim, sentem-se estes absolutamente à vontade para discutirem o que quiserem com sua chefia imediata. Quando os superiores resolvem solucionar problemas de serviços, sempre ouvem idéias e opiniões dos subalternos e, invariavelmente, fazem uso construtivo delas.

Na *dimensão natureza das forças motivacionais*, ocorre pleno uso de motivos econômicos, ligados ao ego, e outros, como, por exemplo, forças motivacionais derivadas dos processos de participação do grupo. Na presença dos funcionários são expostos motivos de recompensas econômicas baseadas

em um sistema de remuneração desenvolvido através de participação. Há muita integração do grupo no estabelecimento de metas, melhoria de métodos e avaliação dos progressos alcançados para a realização dos objetivos. As atitudes em geral são fortemente favoráveis, proporcionando intenso estímulo a uma conduta que implementa os objetivos da organização. As forças motivacionais revigoram-se mutuamente, de forma substancial e cumulativa, e os funcionários de todos os níveis sentem real responsabilidade pelo alcance das metas da organização e se comportam de forma a atingi-las. As atitudes favoráveis e cooperativas prevalecem em todos os setores e observa-se mútua confiança e lealdade entre os servidores. Há orgulho em todos os níveis hierárquicos pelo fato de se pertencer à organização e satisfação com a supervisão exercida na empresa e com as realizações pessoais de cada servidor.

Na *dimensão natureza do processo de comunicação*, existe muita interação e comunicação voltadas a concretizar os objetivos organizacionais, tanto nos indivíduos como nos grupos. A comunicação de cima para baixo é iniciada em todos os níveis hierárquicos, indistintamente. Os superiores apresentam, com boa vontade, as informações relevantes e respondem a todas as perguntas feitas pelos subordinados. As ordens vindas das chefias são geralmente aceitas pelos subordinados e, nos casos em que isso não ocorre, são abertamente contestadas e discutidas. Existe grande e adequada comunicação de baixo para cima, via organização de linha, e considerável grau de sentimento de responsabilidade dos subordinados ao iniciarem uma comunicação. Todas as forças convergem no sentido de tornar a informação exata, não existindo necessidade de sistema suplementar de comunicação de baixo para cima ou lateralmente. Há muita

proximidade psicológica dos superiores em relação a seus subordinados, ou seja, aqueles mantêm amizade com estes, conhecendo e compreendendo os problemas enfrentados. Existem precisas e adequadas percepções mútuas dos superiores para com os subordinados e vice-versa.

Na *dimensão natureza do processo de influência e interação* ocorre interação amistosa, com alto grau de confiança mútua, bem como substancial e notória cooperação no trabalho em equipe em todos os setores da organização. Quase sempre os subordinados podem influir nas metas, métodos e atividades de seus setores, tanto diretamente quanto através do sindicato. Os superiores exercem substancial influência nos objetivos, procedimentos e atribuições de suas unidades e departamentos. A informação flui em todas as direções, a partir de todos os níveis, fazendo com que a influência seja exercida pela e sobre a totalidade dos setores.

Na *dimensão natureza do processo decisório*, o processo decisório difunde-se por toda a firma, através de vínculos bem estabelecidos pelos grupos existentes. A informação é relativamente completa e precisa, baseada no eficiente fluxo de comunicação existente na corporação. Os responsáveis pelas decisões estão, em geral, perfeitamente a par dos problemas da organização e o conhecimento técnico é utilizado em todos os setores da organização, indistintamente. Os processos de decisão grupal, que prevalecem, tendem a levar as deliberações ao ponto onde reside a informação mais precisa e adequada. Há substancial contribuição do processo decisório. Os subordinados estão plenamente integrados nas resoluções que atingem o serviço que executam. A

tomada de decisão é largamente baseada no consenso grupal, encorajando o trabalho de equipe.

Na *dimensão natureza do sistema de metas e diretrizes*, exceto nos casos de emergência, as metas são geralmente estabelecidas através de ampla participação grupal. O desempenho apurado é perseguido por todos os níveis, sendo que os inferiores são mais exigentes do que os superiores quanto às metas a alcançar. Os objetivos são francos e lealmente aceitos, sem resistência de qualquer espécie, já que têm o bafejo do consenso coletivo.

Na *dimensão natureza dos processos de controle*, o interesse e a preocupação pela fiscalização estão difundidos por todos os níveis hierárquicos da organização, indistintamente. Há fortes pressões para obter completa e precisa informação, no sentido de guiar o próprio comportamento e o dos grupos de trabalho na firma. As mensurações e a informação tendem à precisão máxima. A responsabilidade na empresa é difusa e ampla, tanto para o controle como para a revisão das funções. Não raro, setores da hierarquia inferior impõem revisões mais rigorosas e controles mais rígidos do que teria a alta administração. As organizações informal e formal constituem uma só, de modo que todas as forças da empresa apoiam os esforços para alcançar as metas coletivas ou da corporação. Os dados de controle são usados para auto-orientação e resolução coordenada de problemas, não sendo empregados punitivamente.

Na *dimensão metas de desempenho e treinamento*, o nível de metas de desempenho que os superiores buscam alcançar para a organização é altíssimo, os subordinados recebem o treinamento desejado e os recursos são excelentes.

Na *dimensão características do desempenho*, busca-se produtividade excelente. Faltas e giro de pessoal tendem a ser baixos. Os próprios membros usam mensurações e outras providências, no afã de manter as perdas de material num patamar mínimo. O controle e a inspeção de qualidade são úteis para ajudar os empregados a orientar seus esforços.

Apresentados os elementos definidores das dimensões características de cada sistema, faz-se necessário saber como ocorre a orientação do processo organizacional entendido e estabelecido por Likert.

2.9 – A orientação sistêmica de Rensis Likert

Na teoria geral de sistemas (CHIAVENATO, 1993), foram considerados três premissas básicas:

- *Os sistemas existem dentro de sistemas*. Aplicando-se tal conceito, pode-se aceitar que o sistema das Polícias Civil e Militar existe dentro da política da Secretaria da Justiça e da Segurança que, por sua vez, existe dentro do Governo Estadual;
- *os sistemas são abertos*. No caso em foco, os sistemas de segurança têm flexibilidade, mas obedecem aos preceitos estaduais e federais;
- *as funções de um sistema são dependentes de sua estrutura* e as práticas policiais decorrem das estruturas formais e informais do sistema, tais como normas, cargos, organogramas, etc.

Sistemas são conjuntos de unidades reciprocamente relacionadas. A partir dessa concepção, dois conceitos são destacados: o de objetivos e o de totalidade, que são as suas características básicas (BERTALANFFY, 1973).

Todo o sistema tem alguns propósitos ou objetivos. Nas polícias, os objetivos são oriundos do serviço de segurança pública a ser prestado.

O sistema sempre reagirá de maneira global a qualquer estímulo produzido em uma de suas partes. Uma política de integração exercerá influência sobre todas as unidades policiais, pois qualquer estímulo em uma unidade do sistema modificará todas as demais unidades, devido ao inter-relacionamento existente entre elas.

Para MILLER (apud CHIAVENATO, 1993), *à medida que aumenta a informação diminui a entropia*. Essa é a tendência dos sistemas para o desgaste e para a desintegração, para o alargamento dos padrões e aumento da aleatoriedade. Portanto, deve-se buscar a *negentropia*, ou seja, a informação como meio ou instrumento de ordenação do sistema, para prever a falta de informações e contra-informações nas organizações policiais.

A tendência dos sistemas de se adaptarem continuamente às mudanças do meio ambiente, visando a alcançarem equilíbrio interno é chamada de *Homeostasia* (CHIAVENATO, 1979). As polícias devem basear suas decisões em conhecimento sistemático da realidade através de pesquisa e de constante interação com o ambiente.

Para Rensis Likert, a organização deve ser configurada como um sistema coerente internamente.

“Cada sistema administrativo possui sua integridade própria. Os processos de comunicação do Sistema 4, por exemplo, compatibilizam-se com os demais aspectos do Sistema 4, sem maiores descolamentos. A idéia é que as dimensões de uma organização são coerentes entre si. O mesmo é válido para o processo decisório e para a filosofia que preside os planos de remuneração dos empregados” (LIKERT, 1975, p. 150).

Isso se torna relevante quando se pretende efetuar treinamentos administrativos em que seu conteúdo deva ser homogêneo e coerente com todas as suas partes. Esses não serão eficazes se seu conteúdo basear-se em mais de um sistema administrativo. Portanto, o sistema administrativo de uma organização deve constituir-se de partes e dimensões compatíveis entre si para que funcionem a contento.

Nesse capítulo procurou-se abordar os elementos essenciais para constituir o suporte à pesquisa, em especial a revisão dos sistemas de administração de LIKERT, em todas as dimensões, bem como as o estudo das relações interorganizacionais. Estas tornam-se uma questão de grande significado teórico e administrativo para os organismos policiais do Estado, pois tanto a Polícia Civil como a Brigada Militar possuem cultura organizacional e doutrinas diferentes, sendo fundamental a abordagem de seu inter-relacionamento. Sob essa estrutura teórica foram analisadas os posicionamentos dos servidores, segundo suas visões reais e ideais da gestão do chefe.

3 – METODOLOGIA

3.1 - Questões de pesquisa

A fim de atingir os objetivos propostos, bem como conduzir de maneira diretiva a busca da resposta do problema formulado neste trabalho, foram construídas questões norteadoras, a seguir apresentadas:

1. Quais os níveis **reais**, percebidos pelos servidores, nas dimensões de motivação, comunicação, interação, tomada de decisão, metas, controle e desempenho dos oficiais da Brigada Militar e dos delegados da Polícia Civil gaúcha, frente aos sistemas de administração definidos por Likert? (Veja o quadro 3)
2. Quais os níveis **ideais**, percebidos pelos servidores, nas dimensões de motivação, comunicação, interação, tomada de decisão, metas, controle e desempenho dos oficiais da Brigada Militar e dos delegados da Polícia Civil gaúcha frente aos sistemas de administração definidos por Likert?
3. Quais as diferenças dos níveis reais e ideais, percebidos pelos servidores, nas dimensões de motivação, comunicação, interação, tomada de

decisão, metas, controle e desempenho dos oficiais da Brigada Militar e dos delegados da Polícia Civil gaúcha frente aos sistemas de administração definidos por Likert?

4. Quais as médias dos indicadores da percepção real e ideal dos servidores em relação à chefia exercida pelos oficiais da Brigada Militar e delegados da Polícia Civil gaúcha, dentro das dimensões descritas no modelo definido por Likert?

5. Existe diferença nas médias reais e ideais atribuídas pelos servidores em relação à chefia exercida pelos oficiais da Brigada Militar e delegados da Polícia Civil, segundo os modelos de gestão definidos por Likert?

6. Qual a relação entre a produtividade do setor e o desempenho do chefe?

7. Quais as palavras mais freqüentes, listadas pelos servidores, qualificadoras de seus chefes delegados de Polícia ou oficiais da Brigada Militar?

3.2 – Método

O estudo é de caráter descritivo. Utilizou-se um questionário (anexo) como coleta de dados e, como técnica de análise, o método estatístico.

Essa pesquisa é de natureza essencialmente quantitativa. O método quantitativo, como o próprio nome indica, caracteriza-se, segundo RICHARDSON et al. (1999) pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas, através de técnicas estatísticas,

desde as mais simples (como percentual, média, desvio padrão) até as mais complexas, como coeficientes de correlação, testes de hipótese para igualdade de médias e análise fatorial.

Segundo QUIVY e CAMPENHOUDT (1998, p.224) as principais vantagens dos métodos quantitativos são:

- *A precisão e o rigor do dispositivo metodológico, que permite satisfazer o critério de intersubjetividade;*
- *A capacidade dos meios informáticos, que permitem manipular muito rapidamente grande número de variáveis;*
- *a clareza dos resultados e dos relatórios de investigação, nomeadamente quando o investigador aproveita os recursos da apresentação gráfica às informações.*

E entre os principais limites e problemas apontam-se:

- *Nem todos os fatos que interessam ao investigador são quantitativamente mensuráveis.*

O instrumento estatístico tem um poder de elucidação limitado aos postulados e às hipóteses metodológicas sobre o que se baseia, mas não dispõe, em si mesmo, de um poder explicativo. Pode descrever relações, estruturas latentes, mas o significado dessas relações e dessas estruturas não deriva dele. É o investigador que atribui um sentido a essas relações, através do modelo teórico que contribui previamente e em função do qual escolheu um método de

análise estatística.

3.3 – Instrumento de coleta

A elaboração do questionário deste trabalho parte da tabela 14-1 do livro *Novos Padrões de Administração*, de Rensis Likert (1971), que apresenta um modelo de análise para se caracterizar organizações e desempenhos, segundo as dimensões *natureza das forças motivacionais, natureza do processo de comunicação, natureza do processo de influência e interação, natureza do processo de tomada de decisões, natureza do estabelecimento de metas e expedição, natureza do processo de controle, e características do desempenho.*

O referido autor apresenta, no quadro 3.11 do livro “*A Organização Humana*”, diferentes características dos sistemas. Tais características são úteis para identificar a natureza do sistema administrativo empregado em firmas e/ou organizações, inclusive em órgãos públicos, como é o caso deste trabalho.

O quadro 7.1 (Likert, 1975, p. 146) adiciona duas dimensões ao quadro 3.11: *processos de liderança utilizados e metas de desempenho.* Também acrescenta uma variável na dimensão natureza do processo decisório. Retirou ainda o item *características de desempenho* para construir o apêndice II, *que é um instrumento aperfeiçoado para a avaliação do sistema administrativo de qualquer organização e deve ser, evidentemente, preferido à versão exibida no quadro 3.1* (op.cit,1975, p. 150/1)

O questionário elaborado para verificar o modelo de gestão dos oficiais da Brigada Militar e da Polícia Civil, baseia-se principalmente no apêndice II e no

questionário adaptado por BRANDÃO (1999, p. 131). Porém, manteve o item *características do desempenho* encontrado no quadro 3.1, visto ser o único instrumento de coleta de dados desta pesquisa. Assim, deixa-se no questionário as cinquenta e uma variáveis existentes no apêndice II, adaptando-as à linguagem e à administração de um serviço de polícia. A dimensão *desempenho* foi posta no instrumento, de maneira diferenciada em relação ao questionário original.

Dessa forma, para avaliar a gestão, foram considerados basicamente oito dimensões: processos de liderança utilizados; natureza das forças motivacionais; natureza do processo de comunicação; natureza do processo de influência e interação; natureza do processo decisório; natureza do sistema de metas e diretrizes; natureza dos processos de controle e metas de desempenho; e treinamento e desempenho. Esta última foi medida através da avaliação dada pelo servidor ao chefe e ao seu setor, atribuindo uma nota de zero até dez.

A cada questão foi associado um indicador. Ao conjunto de indicadores associou-se uma dimensão. As dimensões propostas indicam o modelo de gestão quanto à dimensão em que se inserem.

Na primeira dimensão, ou seja, *no processo de liderança utilizado*, destacam-se os seguintes indicadores: se o chefe tem confiança nos servidores, se os servidores confiam no chefe. O relacionamento de apoio dos servidores ao chefe, se os servidores sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com o chefe, e se o chefe sempre ouve as idéias e opiniões dos servidores quando resolve solucionar problemas de serviço e faz uso construtivo dessas idéias.

Cada dimensão é constituída de um conjunto de indicadores e, estes, constituem-se de perguntas. Veja o quadro 2.

QUADRO 2 - Relação entre as dimensões das características organizacionais e seus indicadores associados a cada pergunta.

DIMENSOES DAS CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	INDICADORES A SEREM MEDIDOS	PERGUNTAS
PROCESO DE LIDERANÇA	CONFIANÇA DO CHEFE	1. O chefe tem confiança nos servidores?
	CONFIANÇA DOS SERVIDORES	2. Por sua vez, os servidores confiam no chefe?
	RELACIONAMENTO DE APOIO	3. O chefe apresenta um relacionamento de apoio aos servidores?
	COMPORTAMENTO DO CHEFE	4. Os servidores sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com o chefe?
	DISPOSIÇÃO DE OUVIR	5. Quando o chefe resolve solucionar problemas de serviço, sempre ouve as idéias e opiniões dos servidores e invariavelmente faz uso construtivo delas?
NATUREZA DAS FORÇAS MOTIVACIONAIS	RAZÕES DA MOTIVAÇÃO	6. As razões a que se recorre para estimular a motivação são expostas no sentido de segurança física e econômica e alcance de melhor qualidade?
	MANEIRA DE EXPOR AS RAZÕES	7. A maneira como são expostas essas razões é através de temor, ameaças de punições e de ocasionais recompensas?
	ATITUDE DOS SERVIDORES	8. As atitudes dos servidores apresentam-se hostis em relação às metas da organização?
	FORMA DA MOTIVAÇÃO	9. As forças motivacionais somam-se de forma cumulativa entre os servidores?
	COMPORTAMENTO DOS SERVIDORES	10. Os servidores sabotam as metas estabelecidas?
	ATITUDE DO CHEFE	11. As atitudes do chefe para com os servidores são cooperativas e favoráveis?
	ESTADO DE ESPÍRITO DOS SERVIDORES	12. O estado de espírito derivado das atitudes dos servidores é de frustração por pertencer ao órgão e por suas realizações?
NATUREZA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	VOLUME DE INTERAÇÃO	13. Existe muita comunicação e interação no órgão para alcançar seus objetivos?
	DIREÇÃO DO FLUXO DA COMUNICAÇÃO	14. O fluxo de informações entre chefe e servidores flui de cima para baixo e vice-versa, e, entre os colegas, indistintamente?
	INICIO DA COMUNICAÇÃO	15. A comunicação sempre inicia pelo chefe?
	CONCENTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO	16. O chefe apresenta aos servidores todas as informações relevantes e responde a todas as perguntas?
	ACEITAÇÃO DA INFORMAÇÃO	17. As informações vindas do chefe são aceitas com desconfiança pelos servidores?
	ADEQUAÇÃO DA INFORMAÇÃO	18. Você considera adequada a comunicação dos servidores com o chefe através dos canais formais?
	SENTIMENTO DE RESPONSABILIDADE	19. O sentimento de responsabilidade dos servidores ao iniciarem uma comunicação é grande?
	DISTORÇÃO DA INFORMAÇÃO	20. As informações são distorcidas na rotina do serviço, enganando-se o chefe?
	PRECISÃO DA INFORMAÇÃO	21. São produzidas informações precisas no trabalho?
	SISTEMA SUPLEMENTAR DE COMUNICAÇÃO	22. Existe necessidade de um sistema suplementar de comunicação dos servidores com o chefe?
	COMUNICAÇÃO LATERAL	23. Existe intensa comunicação entre os servidores?
	AMIZADE DO CHEFE	24. O chefe mantém amizade com os servidores?
CONHECIMENTO E COMPREENSAO	25. O chefe conhece e compreende os problemas	

	DO CHEFE	que afligem os servidores?
	PERCEPÇÃO DO CHEFE	26. O chefe percebe corretamente os problemas apresentados pelos servidores e vice-versa?
NATUREZA DO PROCESSO DE INFLUÊNCIA E INTERAÇÃO	INTERAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO	27. Existe interação amistosa no local de trabalho com elevado grau de confiança?
	COOPERAÇÃO NO TRABALHO	28. Há cooperação no trabalho de equipe no dia-a-dia ?
	INFLUÊNCIA DOS SERVIDORES	29. O chefe permite que os servidores possam influir nas metas, métodos e atividades dos seus setores respectivos de trabalho?
	INFLUÊNCIA DAS ASSOCIAÇÕES	30. Os servidores só influem nas metas, métodos e atividades dos seus setores respectivos de trabalho através das Associações?
	PRESSÃO DO CHEFE	31. O chefe estabelece metas, métodos e atividades aos servidores através de pressões e até punições?
	FLUXO DE INFORMAÇÃO	32. A informação no órgão flui em todas as direções, a partir de todos, vindo e indo para todos os servidores, facilitando a influência?
	NATUREZA DO PROCESSO DECISÓRIO	NÍVEL DAS DECISÕES
INFORMAÇÃO PRECISA PARA DECISÕES		34. A informação disponível para o processo decisório é precisa e completa no órgão?
COMPREENSÃO DA DECISÃO		35. Os sujeitos que decidem estão cientes dos problemas em relação aos quais definem e decidem soluções?
CONHECIMENTO TÉCNICO NAS DECISÕES		36. Emprega-se conhecimento técnico e profissional nas decisões do órgão?
DECISÃO DO CHEFE BASEADA EM PARECERES		37. O chefe decide tendo em vista os pareceres e encaminhamentos dos que detêm as informações?
ESTÍMULO NA PARTICIPAÇÃO DAS DECISÕES		38. O processo decisório do órgão estimula os servidores a participarem das decisões?
PARTICIPAÇÃO NAS DECISÕES		39. Os servidores nunca participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?
DESENCORAJAMENTO NO PROCESSO DECISÓRIO		40. O processo decisório do órgão desencoraja o trabalho em equipe?
NATUREZA DO SISTEMA DE METAS E DIRETRIZES	ESTABELECIMENTO DAS METAS	41. As metas do órgão são estabelecidas pela maioria dos seus membros?
	ENVOLVIMENTO COM AS METAS	42. Todos os membros do órgão lutam por metas de elevado desempenho?
	ACEITAÇÃO DAS METAS	43. As metas são franca e lealmente aceitas, sem resistências de qualquer espécie, já que saem do consenso grupal?
NATUREZA DO PROCESSO DE CONTROLE	NÍVEL DE PREOCUPAÇÃO COM O CONTROLE	44. O interesse e a preocupação pelo controle e fiscalização do serviço ocorre em todos os seus membros?
	INFORMAÇÕES DE CONTROLE	45. As informações do controle do órgão são incompletas e imprecisas ou até distorcidas e falsificadas?
	DIFUSÃO DA AVALIAÇÃO	46. A avaliação do órgão é amplamente praticada e difundida em todos os seus níveis e setores?
	GRUPO DE OPOSIÇÃO ÀS METAS	47. Existem grupos informais que se opõem às metas (formais) do órgão?
	USO DOS DADOS DE CONTROLE	48. Os dados de controle no órgão são usados para auto-orientação e para a resolução de problemas, não sendo empregados punitivamente?
METAS DE DESEMPENHO E TREINAMENTO	NÍVEL DAS METAS DE DESEMPENHO	49. O nível das metas de desempenho do órgão que a chefia busca alcançar é altíssimo?
	TREINAMENTO	50. Os servidores recebem o treinamento desejado?
	RECURSOS PARA TREINAMENTO	51. Os recursos fornecidos para o treinamento dos servidores são excelentes?

Observa-se que os indicadores representam situações ora bem positivas, ora acentuadamente negativas. Quando acontece este último caso, a questão deve ser medida de maneira invertida. Por exemplo, na dimensão *natureza das forças motivacionais*, na questão “*as atitudes dos servidores apresentam-se hostis em relação às metas da organização?*”, a resposta “*não/nunca*”, corresponde ao modelo de gestão *participativo-grupal*; a resposta “*pouco/às vezes*”, ao modelo *participativo-consultivo*; a resposta “*suficiente/muito*”, ao modelo *autoritário-benévolo*; e “*sim/sempre*” ao modelo *autoritário-forte*.

As questões (apresentadas na tabela 1), propositadamente invertidas em seu sentido, para não permitir a desatenção dos respondentes, são as de números 7, 8, 10, 12, 15, 17, 20, 22, 30, 31, 33, 39, 40, 45 e 47.

Nas demais questões, em que o conteúdo denota uma postura positiva, as respostas têm essa correspondência:

- 1 – *Não/nunca* corresponde ao modelo de gestão *autoritário-forte*;
- 2 – *Pouco/às vezes* corresponde ao modelo de gestão *autoritário-benévolo*;
- 3 – *Suficiente/muito* corresponde ao modelo de gestão *participativo-consultivo*;
- 4 – *Sim/sempre* corresponde ao modelo de gestão *participativo-grupal*.

As respostas das perguntas podem ser desde *não*, passando por *pouco* e *suficiente até o sim*, apresentando uma idéia de continuidade.

As perguntas apontam para as características administrativas reais da administração exercidas por delegados, ou seja, como é o modelo de chefe (REAL) e para as características ideais, ou seja, como deveria ser (IDEAL).

Criou-se quatro campos para respostas. A cada campo foi associado um número: *Não/nunca* corresponde ao número 1 (um); *pouco/às vezes* corresponde ao número 2 (dois); *suficiente/muito* corresponde ao número 3 (três); *sim/sempre* corresponde ao número 4 (quatro).

Veja, no quadro 3, como ficaram as instruções para responder o questionário com o exemplo de uma resposta:

Quadro 3 - Instruções para responder o questionário

Coloque R (REAL) identificando, segundo sua experiência, **como é** a atitude de seu chefe. Coloque um I (IDEAL) identificando **como deveria ser** a atitude ideal de seu chefe. Se coincidir o box, coloque as letras uma ao lado da outra.

A posição do box varia de menos para mais, da esquerda para a direita, conforme o grau de proximidade com a resposta.

Exemplo: Supondo que a pergunta fosse:

PERGUNTA	NÃO\ NUNCA	POUCO\ ÀS VEZES	SUFICIENTE\ MUITO	SIM\ SEMPRE
1.O chefe tem confiança nos servidores?				

Nenhuma confiança _____ muita confiança

Se você acredita que não há nenhuma confiança do chefe nos subordinados, entretanto o ideal, na sua percepção, seria ter muita confiança, você deve marcar **R** no primeiro box e **I** no último. Veja como ficaria:

PERGUNTA	NÃO\ NUNCA (1)	POUCO\ ÀS VEZES (2)	SUFICIENTE\ MUITO (3)	SIM\ SEMPRE (4)
1.O chefe tem confiança nos servidores?	R			I

3.4 – Fidedignidade do instrumento de coleta de dados

O questionário foi aplicado na forma de pré-teste em pessoas ligadas à atividade policial, num total de trinta. O pré-teste centra-se na avaliação do questionário enquanto tal, procura verificar se todas as perguntas foram respondidas adequadamente, desde a clareza dos termos até a ordem das perguntas. As respostas foram submetidas ao teste de fidedignidade do programa de estatística conhecido por Statistical Package for Social Sciences “SPSS”, na opção “analyze –Scale- Reliability Analysis”, que identifica a consistência interna das questões, apontando para a retirada daquelas que não se correlacionam com o total. Veja o resultado:

Quadro 4 - Correlação Item-total – teste de fidedignidade

Item-total Statistics

Questões	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
VAR00001	114,3077	528,2308	0,734	0,9609
VAR00002	114,3846	527,4231	0,7752	0,9608
VAR00003	114,6923	527,5641	0,8209	0,9607
VAR00004	114,6923	524,7308	0,9106	0,9603
VAR00005	114,7692	526,859	0,7828	0,9607
VAR00006	114,6154	530,5897	0,6734	0,9612
VAR00007	113,8462	533,3077	0,4485	0,9622
VAR00008	113,7692	532,6923	0,535	0,9617
VAR00009	114,7692	539,859	0,6378	0,9615
VAR00010	113,3077	541,5641	0,5478	0,9618
VAR00011	114,6923	524,7308	0,9106	0,9603
VAR00012	114,1538	522,141	0,6562	0,9612
VAR00013	114,6154	533,9231	0,5763	0,9615
VAR00014	114,5385	534,6026	0,6171	0,9614
VAR00015	114,5385	554,6026	-0,0219	0,9651
VAR00016	114,7692	522,6923	0,9059	0,9603
VAR00017	114,0769	527,0769	0,6735	0,9611
VAR00018	114,9231	544,2436	0,2945	0,9626

VAR00019	113,8462	532,141	0,696	0,9611
VAR00020	113,0769	540,9103	0,5759	0,9617
VAR00021	114	529,3333	0,6271	0,9613
VAR00022	113,8462	545,8077	0,1933	0,9632
VAR00023	114,2308	535,1923	0,6253	0,9614
VAR00024	114,5385	529,6026	0,7777	0,9609
VAR00025	114,8462	543,141	0,2934	0,9626
VAR00026	114,7692	551,5256	0,1278	0,9628
VAR00027	114,7692	521,5256	0,9405	0,9601
VAR00028	114,3077	531,0641	0,7753	0,9609
VAR00029	114,7692	526,0256	0,8073	0,9606
VAR00030	113,6923	544,3974	0,298	0,9625
VAR00031	114,0769	538,0769	0,3214	0,963
VAR00032	114,9231	533,4103	0,7574	0,9611
VAR00033	115,2308	541,859	0,3395	0,9624
VAR00034	114,3846	528,5897	0,6464	0,9612
VAR00035	114,5385	528,7692	0,6877	0,9611
VAR00036	114,3077	527,7308	0,7485	0,9609
VAR00037	114,3846	541,2564	0,3204	0,9626
VAR00038	114,8462	537,4744	0,659	0,9614
VAR00039	113,7692	581,859	-0,8912	0,9661
VAR00040	114,1538	538,4744	0,311	0,963
VAR00041	114,9231	529,5769	0,5695	0,9616
VAR00042	114,8462	521,9744	0,8779	0,9603
VAR00043	114,5385	526,1026	0,6748	0,9611
VAR00044	114,4615	526,6026	0,7185	0,9609
VAR00045	113,6923	539,0641	0,4619	0,9619
VAR00046	114,6923	522,7308	0,8392	0,9604
VAR00047	114	540,3333	0,3962	0,9622
VAR00048	114,5385	528,2692	0,7016	0,961
VAR00049	114,4615	529,1026	0,7526	0,9609
VAR00050	114,7692	526,0256	0,8073	0,9606
VAR00051	114,9231	518,4103	0,8402	0,9603

Reliability Coefficients 51 items

Alpha = ,9623 Standardized item alpha = ,9649

O resultado do teste evidenciou que as questões estão internamente consistentes, mostrando que as respostas não destoaram no seu conjunto. As correlações entre as perguntas e as respostas são elevadas, conforme demonstra a última coluna do quadro 3. Não foi necessário retirar-se nenhuma questão, pois

havia consistência interna.

3.5 – Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados foi efetivada através da aplicação do *Questionário* nos servidores da Brigada Militar e da Polícia Civil, lotados em diversas regiões do Estado. A aplicação ocorreu quando da realização de cursos ou quando da participação de reuniões em Porto Alegre/RS e na Região Metropolitana, garantindo, assim, uma representatividade maior de várias unidades policiais.

Tanto na Brigada Militar como na Polícia Civil existem normas que regulamentam o relacionamento entre seus integrantes. Pode ser considerado transgressão o fato de um servidor tecer comentários sobre atitudes, decisões ou procedimentos de um superior. Assim, como a pesquisa buscou identificar o modelo de comando dos oficiais e dos delegados, elegeu-se o questionário de administração direta, principalmente porque permite manter o anonimato do respondente.

3.6 – População e amostra pesquisada

Por população, entende-se o conjunto de elementos constituintes de um todo (QUIVY e CAMPENHOUDT, 1998, p. 160).

Tabela 01

População de servidores da Brigada Militar e da Polícia Civil no Estado do Rio Grande do Sul no ano 2001.

Organização	Nº de oficiais e delegados	Nº de servidores
Brigada Militar	1.200	24.000
Polícia Civil	400	6.000
Total	1.600	30.000

Fonte: própria pesquisa.

Na impossibilidade de se trabalhar com toda a população, em razão do tempo limitado, do custo e da elevada quantidade de elementos, optou-se pela pesquisa amostral.

Quanto à identificação amostral do número de integrantes da Brigada Militar e da Polícia Civil, para tornar representativa a amostragem, adotou-se o cálculo de amostras para populações finitas, estimando o coeficiente de variação amostral em 15% e o nível de confiança em 95%, com margem de erro de 3%.

As fórmulas utilizadas são:

$$n_0 = \frac{Z^2 \delta^2}{e^2}$$

$$n = \frac{N n_0}{N + n_0}$$

n_0 = tamanho da amostra inicial;

n = tamanho da amostra final;

Z^2 = nível de confiança escolhido expresso em desvio padrão ($\sigma^2 = 1,96^2$);

δ^2 = coeficiente de variação ($\delta^2 = 15\%^2$)

e^2 = erro máximo permitido ($e^2 = 3\%^2$).

Os cálculos, considerando os segmentos estabelecidos na população, permitiram estabelecer que o tamanho mínimo da amostra era de 110 sujeitos. A amostra utilizada foi maior que o mínimo. Veja os números de elementos amostrais na tabela 2.

Tabela 2

Amostra de servidores da Brigada Militar e da Polícia Civil no Estado do Rio Grande do Sul no ano 2001 que responderam ao questionário.

Organização	Nº de servidores	% sobre a população
Brigada Militar	124	0,5%
Polícia Civil	74	1,2%
Total	201	0,7%

Fonte: própria pesquisa.

3.7 – Processamento dos dados coletados e técnicas utilizadas

Para o tratamento das respostas do questionário, adotou-se a estatística descritiva, que tem por propósito utilizar *“técnicas que permitem organizar, resumir e apresentar os dados coletados de tal forma que se possa interpretá-los à luz dos objetivos da pesquisa”*. (BARBETTA, 1994, p. 65)

Utilizou-se a média aritmética como medida de tendência central³ ou medida de posição, que possui a maior estabilidade. Como medida de dispersão ou variabilidade utilizou-se o desvio padrão, que considera a totalidade dos valores da variável em estudo, o que faz dele índice de variabilidade bastante estável”.

Quando a média aritmética estiver compreendida entre 1,0 (um vírgula zero) e menos de 1,5 (um vírgula cinco) o modelo de gestão é *autoritário-forte*. A partir de 1,5 (um vírgula cinco) até menos de 2,5 (dois vírgula cinco), o modelo de gestão é *autoritário-benévol*. De 2,5 (dois vírgula cinco) até menos de 3,5 (três vírgula cinco), é *participativo-consultivo*. A partir de 3,5 (três vírgula cinco) até 4,0 (quatro vírgula zero), é *participativo-grupal*.

O desvio padrão mede o consenso na percepção dos respondentes. Dessa forma, assumiu-se, nesta pesquisa, a seguinte convenção em relação às dimensões das variáveis organizacionais ou denominadas, também, de dimensões:

- ◆ quando o desvio padrão estiver abaixo de 0,5, o consenso é elevado;
- ◆ se estiver compreendido entre 0,5 e 0,8, o consenso é razoável;
- ◆ acima de 0,8, é baixo.

Ou seja, quanto menor o desvio padrão, maior consenso nas respostas e maior a representatividade da média.

³ “recebe tal denominação pelo fato dos dados observados tenderem, em geral, a se agrupar em torno dos valores centrais” (Crespo, 1984, p. 79, 89 e 112).

Quanto aos indicadores, que medem as posições médias de cada uma das perguntas, assumiu-se a seguinte convenção:

- ◆ quando o desvio padrão estiver abaixo de 0,8, o consenso é elevado;
- ◆ se estiver compreendido entre 0,8 e 1,0, o consenso é razoável;
- ◆ acima de 1,0, é baixo.

A escala dos desvios padrões das dimensões são menores em relação aos indicadores pelo motivo de serem médias das médias.

4 – POLÍCIA CIVIL E BRIGADA MILITAR – CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

4.1 - Origem da Polícias Militares e Civis

O sistema policial brasileiro originou-se em Portugal, cujo modelo é militar: a Polícia de Segurança Pública (que atua nas cidades acima de 20.000 habitantes) e a Guarda Nacional Republicana (que atua no interior do País, nas cidades pequenas e fronteira). Até hoje essas duas organizações existem e dividem as responsabilidades da segurança pública no território português.

4.1.1 - Polícias Militares

Mais remotamente, em Portugal, a primeira força de polícia de que se tem notícia são os Quadrilheiros (antes de 1383), um conjunto de vinte homens recrutados na população, que faziam o policiamento de rua, armados com lanças de madeira de nove palmos (para as detenções individuais) e de dezoito palmos (para manter a ordem na multidão), em tempo de paz, já que nas guerras ocupavam um pedaço das muralhas da cidade (a “quadrela”), armados com bestas de setas quadradas (os “quadrelos”).

Como se percebe, o policiamento, na sua origem, teve caráter militar, o que ainda perdura no interior daquele país e em pequenas cidades (até 20.000 habitantes), através da Polícia Militar de Portugal (a Guarda Nacional Republicana, GNR), instituição criada em 1911 e herdeira das Guardas Reais das Polícias antes referidas.

A origem das polícias militares brasileiras é a Guarda Real de Lisboa, força militar datada de 1801, criada durante a regência do Príncipe D. João, no tempo da Rainha D. Maria I, estabelecida através do Decreto de 13 de maio de 1809.

Segundo o historiador brigadiano Hélio Moro Mariante, Portugal transportou para o Brasil Colônia usos e costumes da metrópole, bem como a organização de suas instituições:

“A primeira linha compreendia as forças permanentes, até a República, conhecidas como ‘tropas de linha’; constituía-se com as três armas, infantaria, cavalaria e artilharia.

A segunda linha, só compreendendo infantaria e cavalaria, correspondia aos antigos auxiliares.

Formava-se uma terceira linha, com a antiga organização dos ordenanças, compreendendo unidades de infantaria e de cavalaria e algumas de caráter muito especial, como companhias de chacareiros e forasteiros, a que pertenciam todos os não-alistados nas outras mencionadas linhas. As duas últimas formavam as milícias” (MARIANTE, 1972, p. 36-37).

A partir de 1828, as Câmaras Municipais tiveram a seu cargo tudo o que dizia respeito à polícia e à economia das povoações, não havendo, até aquela data, um serviço de polícia preventivo e ostensivo nas cidades e vilas. As cadeias eram guardadas por homens das milícias e terços de ordenanças (o primeiro havia sido

criado para manter a ordem de Salvador, na Bahia, em 1625), e, a partir de 1831, pela Guarda Nacional. Daquela época, advém a rejeição das tropas de primeira linha em participarem das atividades de policiamento repressivo da época (captura de foragidos, de condenados à revelia, escravos fugidos, escolta de condenados, etc.).

Veja-se o trecho de relatório do Ministro da Guerra, em 1852: *“O exército não poderá atingir aquela perfeição que é desejável, enquanto for ele na sua quase totalidade obrigado a servir de polícia”* (MARIANTE, 1972, p. 54).

Somente após a chegada da família real ao Brasil, o problema policial começou a encontrar uma melhor solução, com a criação de unidades encarregadas especificamente de tal mister.

Duas outras organizações policiais se tornaram marcantes no Brasil: os Corpos de Guardas Municipais Permanentes, criados em 1831, pelo regente Pe. Diogo Antônio Feijó, compostos de Esquadras de 20 (vinte) a 50 (cinquenta) cidadãos, com a missão de manter a tranqüilidade pública e auxiliar a Justiça (na época havia os Juízes de Paz, encarregados da Polícia); e a Guarda Nacional, criada no mesmo ano de 1831, instruída para manter a obediência às leis, conservar ou restabelecer a ordem e a tranqüilidade pública, e para auxiliar o Exército de Linha na defesa das praças, fronteiras e costas.

As primeiras polícias militares criadas no Brasil surgiram na região sudeste, nos Estados do Rio de Janeiro e de São Paulo, espalhando-se nas demais regiões, conforme as necessidades e a estruturação política dos governos.

No Estado do Rio Grande do Sul, a Polícia Militar surgiu com várias denominações, sendo mais tarde denominada Brigada Militar.

4.1.2 – Brigada Militar

Com a chegada do Brigadeiro Silva Paes, em 1737, fundando o forte que deu origem à cidade de Rio Grande, e a colonização do Rio Grande do Sul, várias organizações policiais ao estilo militar, como era a praxe portuguesa, atuaram nas terras gaúchas, a começar pelos 37 (trinta e sete) dragões que vieram com o Brigadeiro, dando origem ao núcleo, que se transformou em Regimento de Dragões de Rio Pardo.

Conforme registros de 1742, na então Povoação de São Pedro (atual cidade de Rio Grande), os dragões

*“tomaram a resolução de se separarem de um Corpo, elegendo entre si um Comandante e outros oficiais para continuar o serviço, assim de guardas e rondas para a defesa deste Estabelecimento, como para debaixo da obediência deles **se evitarem roubos, violências e outros distúrbios que pudessem acontecer aos moradores como até aqui se tem observado...**”* (MARIANTE, 1972, p. 54).

O regimento dos dragões, criado em 1809, organizou as tropas de linha e de milícias da Capitania do Rio Grande do Sul, no governo central de Dom Diogo de Souza, mantendo 4 (quatro) companhias nos seguintes distritos: Porto Alegre, Missões, Jaguarão e entre as nascentes do Jaguarão e do Ibicuí. Tal regimento também possuía atribuições policiais:

“Vigiará sobre a segurança e boa ordem do seu Distrito, fazendo prender todos os vadios que nele aparecerem sem domicílio, aqueles que habitualmente fizerem desordens ou forem contrabandistas e os remeterá ao Quartel General para se lhes dar destino.” (MARIANTE, 1972)

As milícias de ordenanças também existiram no alvorecer da vida gaúcha, pois em 1776, o Vice-rei do Brasil determinou o alistamento de todos os moradores do Continente do Rio Grande de São Pedro, sem exceção, de nobres, plebeus, brancos, mestiços, pretos, etc., para formarem terços de auxiliares e ordenanças.

Outros corpos militares policiais se registraram: Regimento de Cavalaria de Milícias do Continente de São Pedro do Rio Grande (1765), Regimento de Milícias dos Guaranis (início do séc. XIX, nas Missões), Companhia de Milícias de homens pardos (em Porto Alegre, 1822), Companhia de Guardas Municipais Permanentes (1831). Cabe assinalar que, segundo os historiadores, a Guarda Nacional, a partir de 1831, também atuou na Província de São Pedro do Rio Grande.

Finalmente, no ano de 1837, no governo do Marechal de Campo Antônio Elzeário de Miranda e Brito, pela Lei Provincial nº 7, de 18 de novembro, foi criado o CORPO POLICIAL, com efetivo de 19 (dezenove) oficiais e 344 (trezentas e quarenta e quatro) praças a pé ou a cavalo, como fosse mais conveniente. Organizada, efetivamente, em 18 (dezoito) de maio de 1841. Essa é a origem histórica da Brigada Militar.

Aos 15 (quinze) de novembro de 1892, no governo estadual de Fernando Abott, é extinta a GUARDA CÍVICA e criada a BRIGADA MILITAR, que inicia as suas atividades, “peleando” na Revolução Federalista de 1893.

A fase bélica da Brigada dura até o ano de 1932. Não que os milicianos gaúchos deixassem de participar das missões tipicamente policiais, principalmente de ações de manutenção da ordem pública e combate a bandoleiros no interior do Estado, só que as principais ocupações e intervenções davam-se nos inúmeros combates e revoluções da época.

Em 1932, o policiamento no Rio Grande do Sul era realizado pela Polícia Judiciária, sob a autoridade do Chefe de Polícia, com jurisdição em todo o Estado. Em cada região policial havia um subchefe de polícia; em cada município, um delegado de polícia, e, nos distritos, um subdelegado. Nesse período, os delegados nomeados chefiavam policiais militares e civis.

Na Capital, havia uma GUARDA CIVIL que fazia o policiamento ostensivo e, no interior, as GUARDAS MUNICIPAIS.

Em 27 (vinte e sete) de junho de 1935 foi criado o Corpo de Bombeiros de Porto Alegre, e, com isso, a Brigada Militar passou a ser responsável pelos bombeiros profissionais que haviam surgido em 1894, mantidos pelas companhias de seguros privados. Passou para a BM, pois, a missão de prevenção e combate ao fogo na Capital.

Ainda nesse ano de 1935, em razão do que determinava a nova Constituição Estadual, a Brigada Militar assumiu, em 29 (vinte e nove) de junho, o policiamento do Interior, ficando extintas as guardas municipais. O Boletim Geral de 08 (oito) de novembro de 1935, em bela mensagem, descreveu a nova atribuição:

“POLICIAMENTO DO ESTADO

A Constituição do Estado, promulgada aos 29 de junho deste ano, estabeleceu seja o policiamento feito pelo Governo.

Em face deste dispositivo constitucional, foram em 30 daquele mês, extintas as guardas municipais, ficando, a partir desta data, o serviço de policiamento afeto a esta Brigada.

Trata-se de um serviço todo especial e delicado, que exige ação ponderada, visto que se está em contato diário e direto com o povo, por isso espero que os elementos da Brigada Militar lembrem-se da honrosa tradição que é o apanágio da força riograndense, cumprindo rigorosamente, dentro da ordem, da lei e dos princípios de educação e respeito mútuo, as várias missões policiais de que forem incumbidos, pelas autoridades componentes civis e militares.

É preciso que o Rio Grande e aqueles que o visitem, continuem a ver, em cada soldado da força rio-grandense, um elemento da ordem e da segurança, sobre a qual repousa a tranqüilidade e a garantia dos bens de nossa população; que vejam a mesma força que tem sabido com intrepidez, cobrir-se de glórias na guerra e cercar-se de respeito e admiração na paz.

O serviço de polícia é nobilitante, porque sobre ele repousa a honra e o bem-estar da família.

Saibamos nós, componentes da gloriosa Brigada Militar Gaúcha, corresponder à confiança do Rio Grande do Sul, entregando à nossa guarda a honra e os bens de seus habitantes, nas cidades e nos campos” (Boletim do Comandant-Geral, Cel JOÃO DE DEUS CANABARRO CUNHA, no período de 1932 a 1937). (MARIANTE, 1972, p. 189-190).

A fase policial-militar é situada pelos historiadores no início da década de 1950. No entanto, o espírito bélico e militar continuou fazendo parte da rotina administrativa e da cultura brigadiana.

No Comando-Geral do Cel Venâncio Batista (1951-1955), criaram-se cursos de técnica policial para oficiais e sargentos. Naquela administração, foi instituído como Patrono da Força o ilustre Cel Afonso Emílio Massot, falecido no Comando-

Geral aos 21 (vinte e um) de outubro de 1925. Na mesma data, a Brigada assumiu o comando e a instrução da Polícia Rodoviária do Estado, hoje com um Batalhão (BPRv) à disposição do DAER. A referida Polícia seria incorporada à BM em 1967, no Comando-Geral do Cel Nabuco Rodrigues Martins (1967-1968).

No Comando-Geral do Cel Ildefonso Pereira de Albuquerque (1955-1959), foi criado o Batalhão Pedro e Paulo (atual 9º BPM), com o sistema de policiamento em duplas, na Capital mais tarde disseminado no Interior, no Comando-Geral do Cel Diomário Moojen (1960-1963).

O Corpo de Bombeiros iniciou a sua descentralização para o Interior. E, como marco, foi criado o Regimento de Polícia Rural Montada (atual 1º RPMon - em Santa Maria), aos moldes da Real Polícia Montada do Canadá, para a missão de patrulhamento rural a cavalo.

Em maio de 1967, importante modificação no sistema de segurança pública sul-rio-grandense foi tomada: a extinção da Guarda Civil e da Guarda de Trânsito da Capital, ficando os seus integrantes na condição de “optantes”, parte vindo para a Brigada Militar e parte indo servir em outras repartições públicas estaduais.

Até então, era comum que efetivos de praças da Brigada fossem colocados à disposição dos delegados de polícia, nos distritos, pois essa autoridade é que planejava e determinava o emprego do reforço de policiamento.

Com tal medida, respaldada pelo Decreto Lei 137, de 13 (treze) de março de 1967, os policiamentos ostensivo de trânsito e rodoviário estadual passam a ser

exercidos, com exclusividade, pela Brigada Militar e demais Polícias Militares, nos respectivos estados.

Na mesma ocasião, foi criada a Companhia de Policiamento Rádio-Motorizado (atual 11º BPM) que realizava o policiamento motorizado de toda a Capital.

No Comando-Geral do Cel Iriovaldo Maciel de Vargas (1968-1971), a partir de 18 (dezoito) de dezembro de 1968 as unidades operacionais da Brigada Militar passaram a chamar-se Batalhões Policiais, Regimentos de Polícia Rural Montada e Batalhão de Bombeiros, denominação que espelhou os novos rumos da instituição.

Os mais de 30 (trinta) anos que então se passaram, registraram avanços e acúmulos de experiências no policiamento ostensivo, na prevenção e combate ao fogo e na manutenção da ordem pública no Rio Grande do Sul, representados pela querida e respeitada instituição Brigada Militar do Estado. Cabe salientar que o autor pertenceu ao quadro de oficiais da Brigada Militar. Dessa forma, acompanhou uma bipolarização entre aqueles que aceitavam a nova cultura policial, como é o seu caso, e outros que lutavam para manter a cultura “guerreira militar”, aos moldes da doutrina do exército brasileiro.

Notoriamente, a partir da Constituição de 1988, firmou-se o marco histórico do reconhecimento jurídico dos direitos e garantias fundamentais, entre eles, os direitos políticos civis e sociais.

4.1.3 Polícia Civil do Rio Grande do Sul

Para discorrer sobre a Polícia Civil do Estado, remonte-se ao longínquo ano de 1737, quando da fundação dos “Presídios de Rio Grande de São Pedro”, pelo governador militar Brigadeiro José da Silva Paes, que deu origem ao povoamento do Rio Grande do Sul. No Século XVIII, os governadores amparavam-se em corpos policiais, organizações militares com efetivos fixados periodicamente para o exercício das eventuais missões policiais no Estado.

Conforme relata o Delegado João Giuliano (1957, p. 13), o poder de polícia era exercido pelo Intendente-Geral de Polícia da Corte e por Delegados nas Províncias (1808). Em 1827, a lei conferia aos Juízes de Paz atribuições policiais nas “freguesias” e “capelas curadas”.

O Código de Processo Criminal, de 1832, trazia a competência dos Juízes de Paz (art. 12):

“§ 1º - Tomar conhecimento das pessoas que de novo vieram habitar o seu distrito, sendo desconhecidos ou suspeitos, e conceder passaporte a pessoas que o requererem.

§ 2º - Obrigar a assinar termo de bem-viver aos vadios, mendigos, bêbados por hábito, prostitutas que perturbam o sossego público, aos turbulentos, que por palavras ou ações ofendem os bons costumes, a tranqüilidade pública e a paz das famílias.

§ 3º - Obrigar a assinar termo de segurança aos legalmente suspeitos da pretensão de cometer algum crime, podendo cominar, neste caso, assim como aos compreendidos no parágrafo antecedente, multa até 30 mil réis, prisão até 30 dias e três meses de Casa de Correção ou Oficinas Públicas.

§ 4º - Proceder a auto de Corpo de Delito e formar a culpa aos delinqüentes.

§ 5º - Prender os culpados, seja no seu, ou em qualquer outro Juízo.

§ 6º - Conceder fiança na forma da lei aos declarados culpados no Juízo de Paz.

§ 7º - Julgar as contravenções...; os crimes a que não esteja imposta pena maior que a de multa até cem mil réis, degredo ou desterro até seis meses, com multa correspondente à metade deste tempo, ou sem ela, e três meses de Casa de Correção ou Oficinas Públicas, onde as houver.

§ 8º Dividir o distrito em quarteirões, contendo cada um pelo menos vinte e cinco casas habitadas.”

Já os inspetores de quarteirão tinham as seguintes atribuições, constante no

Art. 18:

“§ 1º - Vigiar sobre a prevenção dos crimes, admoestando aos compreendidos no art. 12, § 2º (vadios, mendigos, etc.) para que se corrijam; e, quando não o fizeram, dar disso parte circunstanciada aos Juízes de Paz respectivos.

§ 2º - Fazer prender os criminosos em flagrante delito, os pronunciados não afiançados ou os condenados à prisão.

§ 3º - Observar e guardar as ordens e instruções que lhes forem dadas pelos Juízes de Paz para o bom desempenho dessas suas obrigações.”

Em 1842 foi estabelecida a distinção entre polícia administrativa e judiciária, além da coexistência dos “Corpos Policiais”, origem da Brigada Militar.

Em 1857 foi criada a Secretaria de Polícia da Província.

Em 1871 a legislação tornou incompatíveis os cargos de polícia com os de juiz municipal e de juiz substituto; permitiu que a Chefia da Polícia fosse ocupada, não só por magistrados, como também por bacharéis em Direito; e extinguiu a competência das autoridades policiais para o julgamento das infrações das posturas municipais e o processo e pronúncia nos crimes comuns, com ressalvas. Por outro

lado, conservou para a polícia a preparação de processos (até a sentença), diligências e concessão de fiança provisória, busca e apreensão.

Em 1872, a Polícia de Porto Alegre teve seu quadro organizado, com nomeação de três suplentes de delegado e divisão da cidade em onze distritos, com três subdelegados para cada distrito. Em 1892, foram transferidas para os escrivães das subdelegacias de polícia as atribuições dos Juizes de Paz.

O serviço policial no Estado foi organizado pela Lei nº 11, de 04/1/1896, que atribuía à polícia administrativa o poder municipal, competindo a função policial aos subintendentes nos respectivos distritos. Já a polícia judiciária e suas competências eram exercidas pelo chefe de Polícia e subchefe no Estado, e delegados e subdelegados nos municípios e respectivos distritos, compreendendo a Chefatura de Polícia, funcionários, serviço médico-legal, além do Gabinete de Identificação (mais tarde Instituto de Identificação).

Assim, as autoridades policiais poderiam requisitar dos respectivos comandantes da força pública (Brigada Militar) ou dos Municípios (Guardas Municipais) pessoal para manter a tranqüilidade pública, para a prisão dos criminosos ou outras quaisquer diligências - art. 63, da Lei nº 11/1896, assinada pelo Presidente da Província, Dr. Júlio de Castilhos (já anteriormente, em 1892, as Guardas Municipais haviam ficado subordinadas aos delegados de polícia, para os efeitos de orientação dos serviços policiais). Destaque-se, ainda, que a Lei nº 11/1896 constituiu-se no primeiro estatuto da Polícia Civil do RS.

As guardas municipais, já citadas, continuaram no Interior, e, em 1929 foi criada a “Guarda Civil” em Porto Alegre, diretamente subordinada à Chefia de Polícia.

A legislação pertinente - a Lei nº 11/1896 e, na Capital, o Dec. 3.386/1924 (criou a Guarda Civil), balizaram os procedimentos, até o ano de 1936.

Em 1936, o então Governador José Antônio Flores da Cunha promoveu a organização da polícia de carreira, sendo criados os cargos iniciais, delegacias especializadas, a polícia técnica, gabinete médico-legal, escola de polícia, etc. O “Palácio da Polícia”, então denominado “Edifício da Segurança Pública”, teve orçamento de construção aprovado naquele ano, seguindo-se as obras, em 1937.

Em 29/04/1939, o Coronel Ângelo de Melo, Comandante-Geral da BM, e o Capitão Aurélio da Silva Py, Chefe de Polícia do Estado, baixaram as “Instruções sobre os Serviços das Delegacias e Destacamentos Policiais”, atendendo ao Dec. 7.601/1938, que estabeleceu a cooperação da Brigada Militar nos serviços de policiamento em todo o Estado, feita por intermédio dos Destacamentos Policiais.

A lógica dos serviços era vista nos arts. 1º, 2º e 3º das ditas instruções, a seguir discriminados:

“Art. 1º - Atribuído à Brigada Militar o serviço de policiamento em todo o Estado, na sua dupla ação preventiva e repressiva, cabendo aos diversos municípios, em face da distribuição decretada pelo Governo, contingentes cujos efetivos serão fixados de acordo com a extensão territorial, situação geográfica, densidade e índole da população, meio ambiente, etc., de cada município.”

Art. 2º - Esses contingentes terão a designação de 'Destacamentos Policiais' e passarão à jurisdição da Repartição Central de Polícia em tudo quanto disser respeito ao serviço policial propriamente dito.

Art. 3º - A jurisdição de que trata o artigo anterior será exercida, em cada município, por intermédio do respectivo Delegado de Polícia, cabendo aos Comandantes de Destacamento a parte relativa à disciplina, instrução e administração do pessoal, bem como a observância de certas normas de serviço assecuratórias das características militares que possui a força e de que não pode renunciar como reserva, que é, do Exército Nacional”.

Os prédios do Destacamento da BM, pelo art. 33 das Instruções, eram, sempre que possível, junto ou nas proximidades das Delegacias e Subdelegacias, competindo ao município realizar tal instalação conveniente.

Assim, baseado na obra do Del. João Juliano, transcreveu-se um esboço histórico da instituição policial civil no Rio Grande do Sul.

4.2 – Legislação Específica da Brigada Militar e da Polícia Civil

A Constituição Federal de 1988, Capítulo III - Da Segurança Pública - dispõe:

“Art. 144 - A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§ 1º - A polícia federal, instituída por lei como órgão permanente, estruturado em carreira, destina-se a:

I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, assim como outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, segundo se dispuser em lei;

II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas afins, o contrabando e descaminho, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas respectivas áreas de competência;

III - exercer as funções de polícia marítima, aérea e de fronteiras;

IV - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União;

§ 2º - A polícia rodoviária federal, órgão permanente, estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das rodovias federais.

§ 3º - A polícia ferroviária federal, órgão permanente, estruturado em carreira, destina-se, na forma da lei, ao patrulhamento ostensivo das ferrovias federais.

§ 4º - Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto militares.

§ 5º - Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 6º - As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

§ 7º - A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.

§ 8º - Os municípios poderão constituir guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei.”

A Constituição do Rio Grande do Sul de 1989, Capítulo I - Da Segurança Pública - diz que:

“Art. 124 - A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública, das prerrogativas da cidadania, da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I - Brigada Militar;

II - Polícia Civil;

III - Coordenadoria-Geral de Perícias.

Art. 125 - A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a assegurar-lhes a eficiência das atividades.

Art. 126 - A sociedade participará, através dos Conselhos de Defesa e Segurança da Comunidade, no encaminhamento e solução dos problemas atinentes à segurança pública, na forma da lei.

(...)

Art. 128 - Os municípios poderão constituir:

I - guardas municipais destinadas à proteção de seus bens, serviços e instalações, conforme dispuser a lei;

II - serviços civis auxiliares de combate ao fogo, de prevenção de incêndios e de atividades de defesa civil.

Art. 129 - À Brigada Militar, dirigida pelo Comandante-Geral, oficial do quadro da Polícia Militar, do último posto de carreira, de livre escolha, nomeação e exoneração pelo Governador do Estado, incumbem a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, a guarda externa dos presídios e polícia judiciária militar.

Parágrafo Único - São autoridades policiais e militares o Comandante-Geral da Brigada Militar, os oficiais e os praças em comando de fração destacada.

(...)

Art. 131 - A organização, efetivo, material bélico, garantias, convocação e mobilização da Brigada Militar serão regulados em lei, observada a legislação federal.

§ 1º - A seleção, o preparo, o aperfeiçoamento, o treinamento e a especialização dos integrantes da Brigada Militar são de competência da Corporação.

§ 2º - Incumbe à Corporação coordenar e executar projetos de estudos e pesquisas para o desenvolvimento da segurança pública, na área que lhe é afeta.”

Seção III

Da Polícia Civil

“Art. 133 - À Polícia Civil, dirigida pelo Chefe de Polícia, delegado de carreira da mais elevada classe, de livre escolha, nomeação e exoneração pelo Governador do Estado, incumbe, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração das infrações penais, exceto as militares.

Parágrafo único - São autoridades policiais os Delegados de Polícia de carreira, cargos privativos de bacharéis em Direito.

Art. 134 - A organização, garantias, direitos e deveres do pessoal da Polícia Civil serão definidos em lei complementar e terão por princípios a hierarquia e a disciplina.

Parágrafo único - O recrutamento, a seleção, a formação, o aperfeiçoamento e a especialização do pessoal da Polícia Civil competem à Academia de Polícia Civil.

Art. 135 - São assegurados aos Delgados de Polícia de carreira vencimentos de conformidade com os Art. 135 e 241 da Constituição Federal.”

A Lei Complementar nº 10.990 de 1997, que dispõe sobre o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências, prevê em seu Art. 2º o seguinte:

“Art. 2º - A Brigada Militar instituída para a preservação da ordem pública do Estado e considerada Força Auxiliar, reserva do Exército Brasileiro, é instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Governador do Estado. (DOE nº 157, p. 2, de 19/08/97).”

A Lei nº 10.991 de 1997, que dispõe sobre a Organização Básica da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências, estabelece em seu Art. 1º o que segue:

“Art. 1º - A Brigada Militar, Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Sul, é uma instituição permanente e regular, organizada com base na hierarquia e na disciplina, destinada à preservação da ordem pública e à incolumidade das pessoas e do patrimônio.”

A Lei nº 10.994 de 1997, estabelece a Organização Básica da Polícia Civil, dispendo sobre sua regulamentação e dá outras providências. Em seu Art. 2º assim dispõe: *“Art. 2º - À Polícia Civil, instituição permanente do Estado, incumbe o exercício, com exclusividade, das funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares.”*

Percebe-se que as atribuições, de ambas as organizações, estão definidas na legislação federal ou estadual. Com isso, as competências diferenciam-se uma da outra e estruturam corporações que solidificam modelos culturais diferenciados, muito embora o que se almeja seja comum, ou seja, a segurança pública do cidadão.

5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 – Considerações gerais

O planejamento prévio das questões de pesquisa auxiliou na análise, pois estabeleceu uma direção clara para a tabulação e apresentação dos resultados.

Os dados quantitativos (questões fechadas) foram organizados através de tabelas, gráficos e reduzidos para dimensões representativas através da utilização da planilha eletrônica do programa de computador “SPSS e “Excel”. As escalas de respostas foram transformadas em intervalos para que se pudesse calcular a média dos posicionamentos. Portanto, as questões de pesquisa a seguir transcritas são respondidas pela média das posições dos sujeitos.

Os dados qualitativos foram reduzidos a quadros descritivos, construídos através de insistentes repetições, para que se pudesse reproduzir o sentido das palavras qualificadoras citadas pelos sujeitos.

5.2 – Análise qualitativa dos dados

1ª Questão de Pesquisa

Quais os níveis reais, percebidos pelos servidores, nas dimensões de motivação, comunicação, interação, tomada de decisão, metas, controle e desempenho dos oficiais da Brigada Militar e dos delegados da Polícia Civil gaúcha frente aos sistemas de administração definidos por Likert?

Para responder essa questão, os dados foram tabulados e apresentados nos quadros 5 e 6 e nos gráficos 1.

Descreve os resultados gerais das respostas dos funcionários da PC, por frequência e percentuais em cada sistema (1 = *autoritário-forte*; 2 = *autoritário-benévolo*; 3 = *participativo-consultivo*; 4 = *participativo-grupal*), bem como as médias e os desvios padrões, em relação à real administração.

Quadro 5 - Resultados gerais das respostas dos funcionários da PC

Perg.	DEFINIÇÃO	1		2		3		4		Média	Desv Pad.
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
1	O chefe confia nos funcionários.	10	14%	31	44%	22	31%	7	10%	1,92	0,82
2	Existe confiança no chefe.	6	9%	34	50%	22	32%	6	9%	1,96	0,76
3	Existe relacionamento de apoio.	7	10%	34	50%	19	28%	8	12%	1,93	0,81
4	Os funcionários ficam à vontade para discutir.	11	15%	34	48%	13	18%	13	18%	1,90	0,92
5	O chefe usa as opiniões de servidores.	16	22%	33	46%	13	18%	10	14%	1,80	0,92
	PROCESSO DE LIDERANÇA	10	14%	33	48%	18	26%	9	13%	1,90	0,62
6	Há estímulo da motivação dos funcionários.	23	32%	36	51%	9	13%	3	4%	1,33	0,76
7	Há uso de temor nos argumentos.	5	7%	16	24%	20	30%	26	39%	2,46	0,95
8	As atitudes não hostis.	5	7%	11	16%	38	55%	15	22%	2,43	0,73
9	Há aumento da motivação entre os funcionários.	27	39%	34	49%	6	9%	3	4%	1,27	0,78
10	Há sabotagem nas metas.	1	1%	3	4%	37	52%	30	42%	2,84	0,65
11	Há atitudes cooperativas com o chefe.	16	23%	39	55%	9	13%	7	10%	1,73	0,83
12	Ocorre frustração por pertencer ao órgão.	5	7%	13	19%	32	47%	18	26%	2,50	0,80
	NATUREZA DAS FORÇAS MOTIVACIONAIS	12	17%	22	31%	22	31%	15	21%	2,08	0,79
13	Existe comunicação e interação.	17	25%	38	55%	10	14%	4	6%	1,56	0,76
14	O fluxo de informações flui para todos os lados.	16	24%	33	49%	12	18%	7	10%	1,69	0,89
15	As informações importantes são expostas.	10	16%	14	23%	27	44%	10	16%	2,03	0,93
16	O chefe apresenta as informações.	14	20%	33	48%	13	19%	9	13%	1,89	0,91
17	As informações são aceitas.	4	6%	8	11%	41	57%	19	26%	2,50	0,79
18	A comunicação é adequada.	16	24%	24	36%	16	24%	10	15%	1,94	1,05

19	A responsabilidade nas comunicações é grande.	5	8%	23	35%	26	39%	12	18%	2,23	0,84
20	As informações são distorcidas.	1	1%	4	6%	28	41%	36	52%	2,93	0,72
21	As informações são precisas.	6	9%	19	30%	30	47%	9	14%	2,20	0,81
22	Ocorre um sistema informal de comunicação.	8	12%	15	22%	32	48%	12	18%	2,12	0,89
23	É intensa a comunicação entre servidores.	3	4%	39	57%	18	26%	9	13%	2,08	0,76
24	O chefe mantém amizade com servidores.	5	7%	39	57%	17	25%	8	12%	1,88	0,71
25	O chefe conhece os problemas.	21	30%	38	55%	4	6%	6	9%	1,54	0,87
26	A percepção dos problemas é precisa.	11	16%	43	63%	10	15%	4	6%	1,66	0,77
	NATUREZA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	10	15%	26	39%	20	30%	11	16%	2,02	0,83
27	Existe interação amistosa no local de trabalho.	8	12%	39	57%	15	22%	7	10%	1,85	0,80
28	Há cooperação no trabalho.	4	6%	29	44%	26	39%	7	11%	2,10	0,73
29	O chefe permite a influencia dos funcionários nas metas.	14	20%	37	54%	11	16%	7	10%	1,82	0,84
30	Ocorre influência nas metas por associações.	4	6%	11	17%	27	43%	21	33%	2,58	0,88
31	O chefe estabelece metas por pressão.	6	9%	18	26%	22	32%	22	32%	2,33	0,94
32	O fluxo de informações ocorre em todas as direções.	18	26%	34	50%	11	16%	5	7%	1,56	0,86
	NATUREZA DO PROCESSO DE INFLUÊNCIA E INTERAÇÃO	9	13%	28	41%	19	28%	12	17%	2,04	0,84
33	As decisões ocorrem só com alta administração.	33	49%	13	19%	15	22%	7	10%	1,51	1,04
34	A informação é precisa.	10	16%	37	60%	7	11%	8	13%	1,82	0,82
35	Os sujeitos que decidem estão conscientes.	12	18%	37	55%	13	19%	5	7%	1,71	0,78
36	Emprega-se conhecimento técnico nas decisões.	6	9%	36	54%	17	25%	8	12%	2,01	0,80
37	As decisões ocorrem através de pareceres.	10	15%	31	47%	20	30%	5	8%	1,95	0,90
38	Há estímulo no processo de decisão.	23	33%	33	48%	7	10%	6	9%	1,56	0,88
39	Os servidores participam das decisões.	7	10%	10	14%	38	55%	14	20%	2,31	0,81
40	O processo decisório encoraja.	13	19%	17	25%	25	37%	13	19%	2,04	0,96
	NATUREZA DO PROCESSO DECISÓRIO	14	21%	27	40%	18	26%	8	12%	1,86	0,87
41	As metas são estabelecidas pela maioria.	28	41%	29	43%	6	9%	5	7%	1,35	0,86
42	Todos lutam por metas mais elevadas.	15	23%	28	42%	15	23%	8	12%	1,76	0,88
43	As metas são aceitas.	20	28%	35	49%	10	14%	6	8%	1,54	0,80
	NATUREZA DO SISTEMA DE METAS E DIRETRIZES	21	31%	31	45%	10	15%	6	9%	1,55	0,85
44	Há interesse e preocupação com o controle.	16	22%	38	53%	15	21%	3	4%	1,68	0,74
45	As informações de controle são completas.	1	1%	17	24%	33	47%	19	27%	2,50	0,76
46	A avaliação é amplamente aplicada.	16	24%	38	58%	9	14%	3	5%	1,49	0,67
47	Há grupos informais que se opõem às metas.	7	11%	13	21%	29	46%	14	22%	2,23	0,91
48	Os dados de controle usados para auto-orientação.	14	22%	30	46%	13	20%	8	12%	1,70	0,94
	NATUREZA DO PROCESSO DE CONTROLE	11	16%	27	40%	20	30%	9	14%	1,92	0,80
49	O nível de metas é alto.	10	16%	27	42%	18	28%	9	14%	1,92	0,90
50	O treinamento desejado é o recebido.	18	26%	46	66%	5	7%	1	1%	1,40	0,59
51	Os recursos para treinamento são bons.	24	34%	40	56%	6	8%	1	1%	1,30	0,61
	METAS DE DESEMPENHO E TREINAMENTO	17	25%	38	55%	10	15%	4	6%	1,54	0,70
	TOTAL	13	19%	29	42%	17	25%	9	14%	1,86	0,79

Apresenta os resultados gerais das respostas dos funcionários da BM, por frequência e percentuais em cada sistema (1 = *autoritário-forte*; 2 = *autoritário-benévol*; 3 = *participativo-consultivo*; 4 = *participativo-grupal*), bem como as médias e os desvios padrões, em relação à real administração.

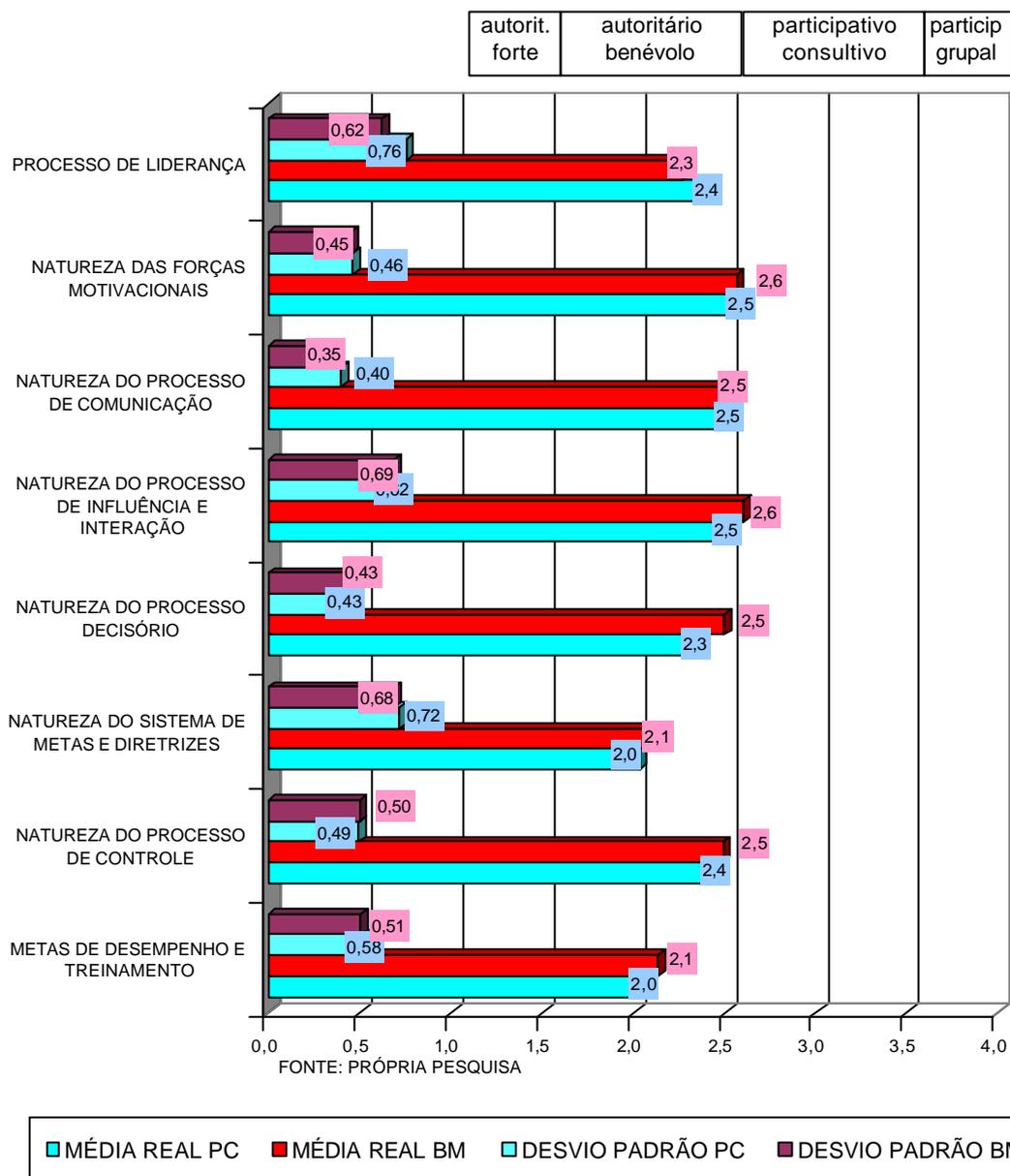
Quadro 6 - Resultados gerais das respostas dos funcionários da BM

Perg.	DEFINIÇÃO	1		2		3		4		Média	Desv. Pad.
		Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%	Freq.	%		
1	O chefe confia nos funcionários.	13	11%	61	50%	42	35%	5	4%	1,82	0,72
2	Existe confiança no chefe.	13	11%	61	50%	42	35%	5	4%	1,78	0,75
3	Existe relacionamento de apoio.	11	9%	64	52%	38	31%	10	8%	1,88	0,76
4	Os funcionários ficam à vontade para discutir.	11	9%	64	52%	38	31%	10	8%	1,67	0,90
5	O chefe usa as opiniões de servidores.	17	14%	68	57%	29	24%	6	5%	1,70	0,74
	PROCESSO DE LIDERANÇA	13	11%	64	52%	37,8	31%	7	6%	1,77	0,62
6	Há estímulo da motivação dos funcionários.	38	31%	56	45%	25	20%	5	4%	1,48	0,82
7	Há uso de temor nos argumentos.	38	31%	56	45%	25	20%	5	4%	2,54	0,87
8	As atitudes não hostis.	5	4%	20	17%	81	68%	13	11%	2,36	0,65
9	Há aumento da motivação entre os funcionários.	5	4%	20	17%	81	68%	13	11%	1,34	0,75
10	Há sabotagem nas metas.	4	3%	11	9%	76	62%	31	25%	2,60	0,69
11	Há atitudes cooperativas com o chefe.	4	3%	11	9%	76	62%	31	25%	1,86	0,68
12	Ocorre frustração por pertencer ao órgão.	9	8%	23	19%	66	55%	22	18%	2,34	0,81
	NATUREZA DAS FORÇAS MOTIVACIONAIS	15	12%	28	23%	61	51%	17	14%	2,07	0,75
13	Existe comunicação e interação.	13	11%	70	59%	30	25%	6	5%	1,74	0,71
14	O fluxo de informações flui para todos os lados.	13	11%	70	59%	30	25%	6	5%	1,76	0,82
15	As informações importantes são expostas.	20	17%	37	31%	54	45%	10	8%	1,95	0,87
16	O chefe apresenta as informações.	20	17%	37	31%	54	45%	10	8%	1,94	0,85
17	As informações são aceitas.	12	10%	16	13%	78	63%	18	15%	2,32	0,80
18	A comunicação é adequada.	12	10%	16	13%	78	63%	18	15%	1,90	0,82
19	A responsabilidade nas comunicações é grande.	3	3%	49	42%	48	41%	18	15%	2,19	0,76
20	As informações são distorcidas.	3	3%	49	42%	48	41%	18	15%	2,64	0,68
21	As informações são precisas.	9	7%	42	35%	62	51%	8	7%	2,07	0,73
22	Ocorre um sistema informal de comunicação.	9	7%	42	35%	62	51%	8	7%	2,39	0,77
23	É intensa a comunicação entre servidores.	5	4%	54	44%	45	37%	18	15%	2,12	0,79
24	O chefe mantém amizade com servidores.	5	4%	54	44%	45	37%	18	15%	1,89	0,80
25	O chefe conhece os problemas.	12	10%	68	57%	35	29%	5	4%	1,78	0,70
26	A percepção dos problemas é precisa.	12	10%	68	57%	35	29%	5	4%	1,67	0,69
	NATUREZA DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	11	9%	48	40%	50	42%	12	10%	2,03	0,77
27	Existe interação amistosa no local de trabalho.	1	1%	5	4%	113	90%	7	6%	1,95	0,71
28	Há cooperação no trabalho.	2	2%	48	40%	53	45%	16	13%	2,20	0,72
29	O chefe permite a influencia dos funcionários nas metas.	2	2%	48	40%	53	45%	16	13%	1,80	0,74

30	Ocorre influência nas metas por associações.	10	9%	19	17%	49	43%	35	31%	2,46	0,92
31	O chefe estabelece metas por pressão.	10	9%	19	17%	49	43%	35	31%	2,42	0,91
32	O fluxo de informações ocorre em todas as direções.	15	13%	75	63%	22	18%	7	6%	1,68	0,72
	NATUREZA DO PROCESSO DE INFLUÊNCIA E INTERAÇÃO	7	6%	36	30%	57	47%	19	17%	2,08	0,79
33	As decisões ocorrem só com alta administração.	45	38%	51	43%	22	18%	2	2%	1,34	0,78
34	A informação é precisa.	45	38%	51	43%	22	18%	2	2%	1,89	0,73
35	Os sujeitos que decidem estão conscientes.	14	12%	48	41%	46	39%	9	8%	1,93	0,80
36	Emprega-se conhecimento técnico nas decisões.	14	12%	48	41%	46	39%	9	8%	2,23	0,74
37	As decisões ocorrem através de pareceres.	4	3%	45	38%	42	35%	28	24%	2,29	0,84
38	Há estímulo no processo de decisão.	4	3%	45	38%	42	35%	28	24%	1,61	0,83
39	Os servidores participam das decisões.	4	3%	21	18%	82	69%	12	10%	2,36	0,63
40	O processo decisório encoraja.	4	3%	21	18%	82	69%	12	10%	2,39	0,78
	NATUREZA DO PROCESSO DECISÓRIO	17	14%	41	35%	48	40%	13	11%	2,01	0,77
41	As metas são estabelecidas pela maioria.	1	1%	17	14%	96	78%	9	7%	1,39	0,82
42	Todos lutam por metas mais elevadas.	18	15%	55	47%	39	33%	6	5%	1,78	0,78
43	As metas são aceitas.	18	15%	55	47%	39	33%	6	5%	1,56	0,77
	NATUREZA DO SISTEMA DE METAS E DIRETRIZES	12	10%	42	36%	58	48%	7	6%	1,58	0,79
44	Há interesse e preocupação com o controle.	10	8%	64	54%	37	31%	7	6%	1,76	0,73
45	As informações de controle são completas.	3	3%	22	19%	58	50%	32	28%	2,53	0,76
46	A avaliação é amplamente aplicada.	3	3%	22	19%	58	50%	32	28%	1,60	0,75
47	Há grupos informais que se opõem às metas.	7	6%	21	19%	64	58%	18	16%	2,35	0,77
48	Os dados de controle usados para auto-orientação.	7	6%	21	19%	64	58%	18	16%	1,76	0,84
	NATUREZA DO PROCESSO DE CONTROLE	6	5%	30	26%	56	50%	21	19%	2,00	0,77
49	O nível de metas é alto.	2	2%	20	17%	87	73%	11	9%	2,04	0,76
50	O treinamento desejado é o recebido.	18	15%	72	62%	23	20%	4	3%	1,61	0,69
51	Os recursos para treinamento são bons.	18	15%	72	62%	23	20%	4	3%	1,26	0,65
	METAS DE DESEMPENHO E TREINAMENTO	13	11%	55	47%	44	37%	6	5%	1,64	0,70
	TOTAL	12	10%	43	36%	52	43%	13	11%	1,90	0,74

O gráfico 01, em barras, apresenta as posições médias e o desvio padrão das dimensões *reais* atribuídas pelos servidores da BM e da PC.

GRÁFICO 01
MÉDIAS E DESVIOS PADRÕES DAS DIMENSÕES DE GESTÃO REAL DO CHEFE, SEGUNDO
OS SERVIDORES DA PC E DA BM.



Interpretação do gráfico 1

Todos os posicionamentos atingiram média entre 2 (dois) e 2,6 (dois vírgula seis), portanto, identificou-se o modelo *autoritário-benévolo* e *participativo-*

consultivo, tanto por parte dos respondentes da BM como da PC. Constata-se que, em todas as dimensões, as médias dadas por policiais militares foram maiores do que as dadas pelos policiais civis, com exceção do *processo de liderança*, onde houve uma alteração das médias. A média real maior na BM foi em *natureza das forças motivacionais e natureza do processo de influência e interação*, cujos valores posicionam-se no sistema *participativo-consultivo*. As menores ocorreram em *natureza do processo de controle e metas de desempenho e treinamento*, identificando a falta de participação, pois posicionam-se no sistema *autoritário-benévolo*. Na PC, as médias mais elevadas ocorreram nas dimensões *natureza do processo de influência e interação, natureza do processo de comunicação e natureza das forças motivacionais*, sendo que as menores médias foram atribuídas à *natureza do processo de controle e metas de desempenho e treinamento*.

Houve consenso elevado na percepção dos respondentes (desvio padrão abaixo de 0,5) nas dimensões *natureza do processo de controle, do processo decisório, de comunicação e das forças motivacionais*. O consenso foi razoável na percepção dos respondentes (desvio padrão entre 0,5 e 0,8) nas dimensões, *natureza do sistema de metas e diretrizes, metas de desempenho e treinamento, processo de liderança e natureza do processo de influência e interação*.

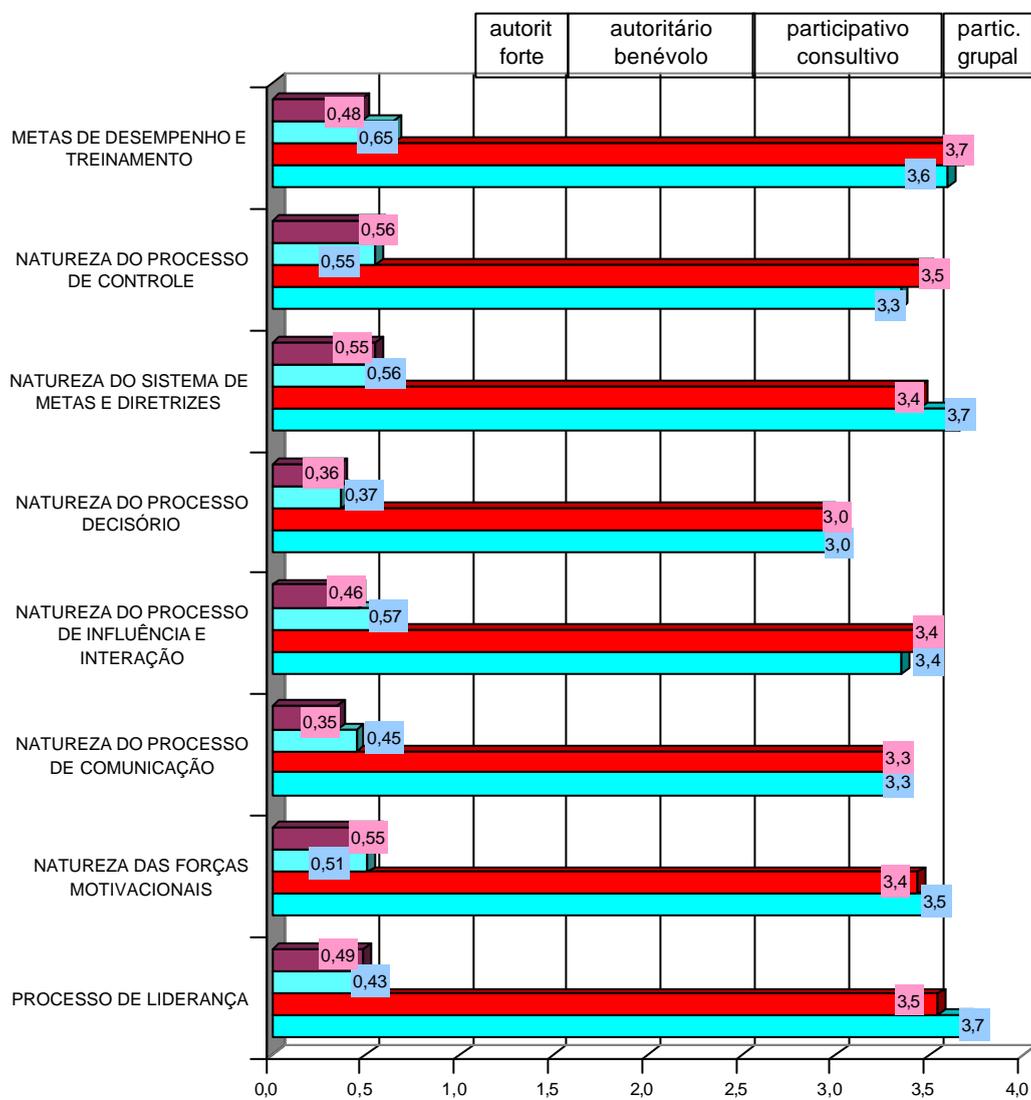
2ª Questão de Pesquisa

Quais os níveis ideais, percebidos pelos servidores, nas dimensões de *motivação, comunicação, interação, tomada de decisão, metas, controle e*

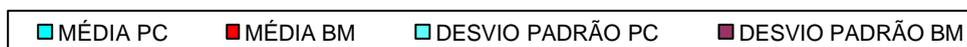
desempenho dos oficiais da Brigada Militar e dos delegados da Polícia Civil gaúcha frente aos sistemas de administração definidos por Likert?

Para responder à questão, foi elaborado o gráfico 2, que apresenta a média dos posicionamentos dos integrantes da Polícia Civil e da Brigada Militar.

GRÁFICO 02
MÉDIAS E DESVIOS PADRÕES DAS DIMENSÕES DE GESTÃO IDEAL DO CHEFE, SEGUNDO OS SERVIDORES DA PC E DA BM.



FONTE: PRÓPRIA PESQUISA



Interpretação do gráfico 2

O gráfico em barras apresenta as posições médias ideais dos servidores da BM e da PC, frente às variáveis a eles apresentadas. Todos os posicionamentos atingiram média igual entre 3 (três) a 3,7 (três vírgula sete). Portanto, identifica-se que os servidores idealizam o modelo *participativo-consultivo* e *participativo-grupal*. A dimensão *natureza do processo decisório* obteve a mais baixa média, com valor igual a 3 (três). Constata-se que nas dimensões *metas de desempenho e treinamento* e *natureza processo de controle*, as médias dadas por policiais militares foram maiores do que as dadas pelos policiais civis. As médias em que os servidores da PC obtiveram pontuação mais elevada em relação à BM foram nas dimensões do *processo de liderança*, *natureza do sistema de metas e diretrizes* e *natureza das forças motivacionais*. Nas demais houve igualdade de dimensões.

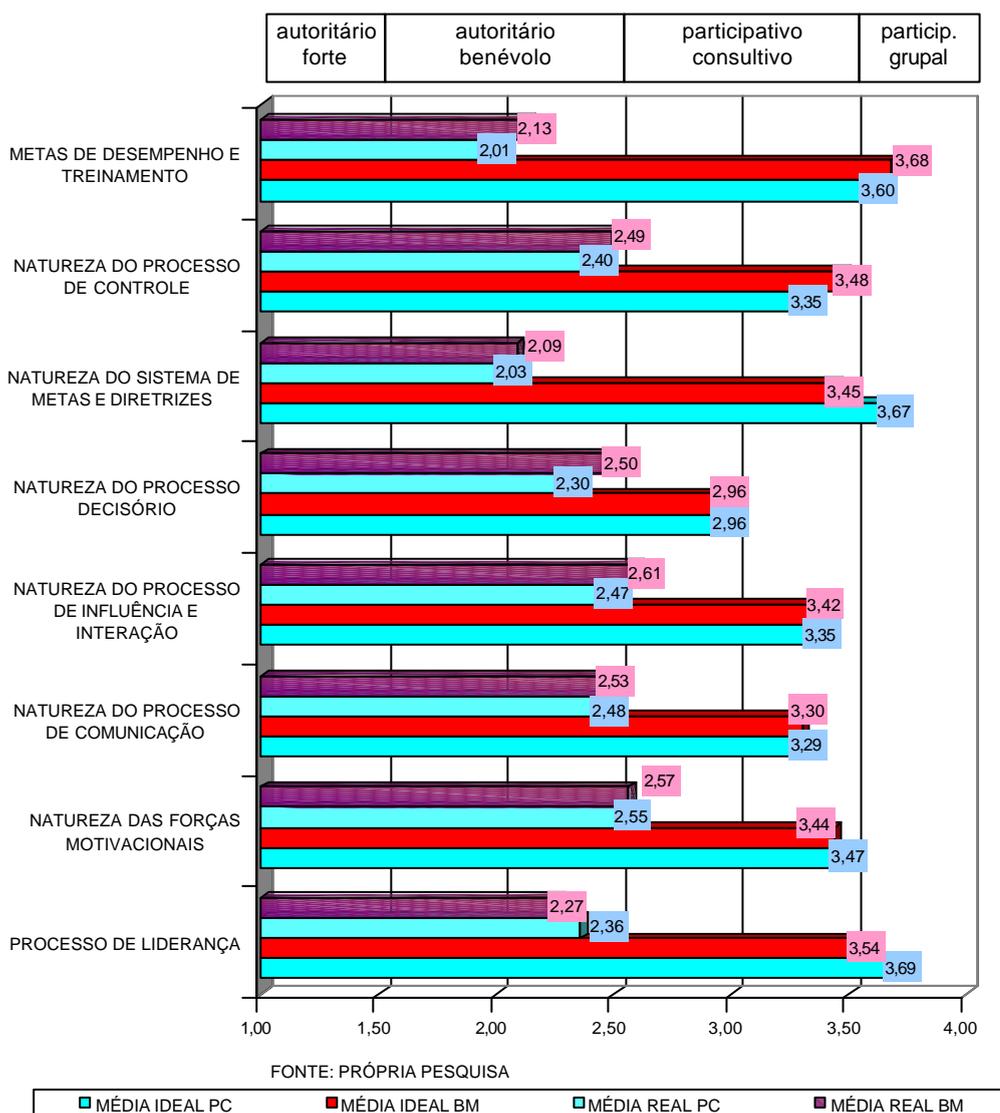
Houve consenso elevado na percepção dos funcionários (desvio padrão abaixo de 0,5) nas dimensões *natureza do processo decisório*, *de comunicação*, *de influência e interação* (somente em relação aos respondentes da BM), *de liderança* e *metas de desempenho e treinamento* (por parte dos servidores da BM). O consenso foi razoável na percepção dos respondentes (desvio padrão entre 0,5 e 0,8) nas dimensões *natureza do processo de controle*, *das forças motivacionais*, e *do sistema de metas e diretrizes*. Houve consenso razoável somente para os respondentes da PC em relação à *natureza do processo de influência e interação*, e *metas de desempenho e treinamento*.

3ª Questão de Pesquisa

Quais as diferenças entre os níveis reais e ideais, percebidos pelos servidores, nas dimensões de *motivação, comunicação, interação, tomada de decisão, metas, controle e desempenho* dos oficiais da Brigada Militar e dos delegados da Polícia Civil gaúcha frente aos sistemas de administração definidos por Likert?

Essa questão foi respondida pelo gráfico 3, que apresenta as posições médias reais e ideais dos integrantes da Brigada Militar e da Polícia Civil.

GRÁFICO 03
MÉDIAS DAS DIMENSÕES DE GESTÃO IDEAL E REAL DO CHEFE, SEGUNDO OS SERVIDORES DA PC E DA BM.



Interpretação do gráfico 3

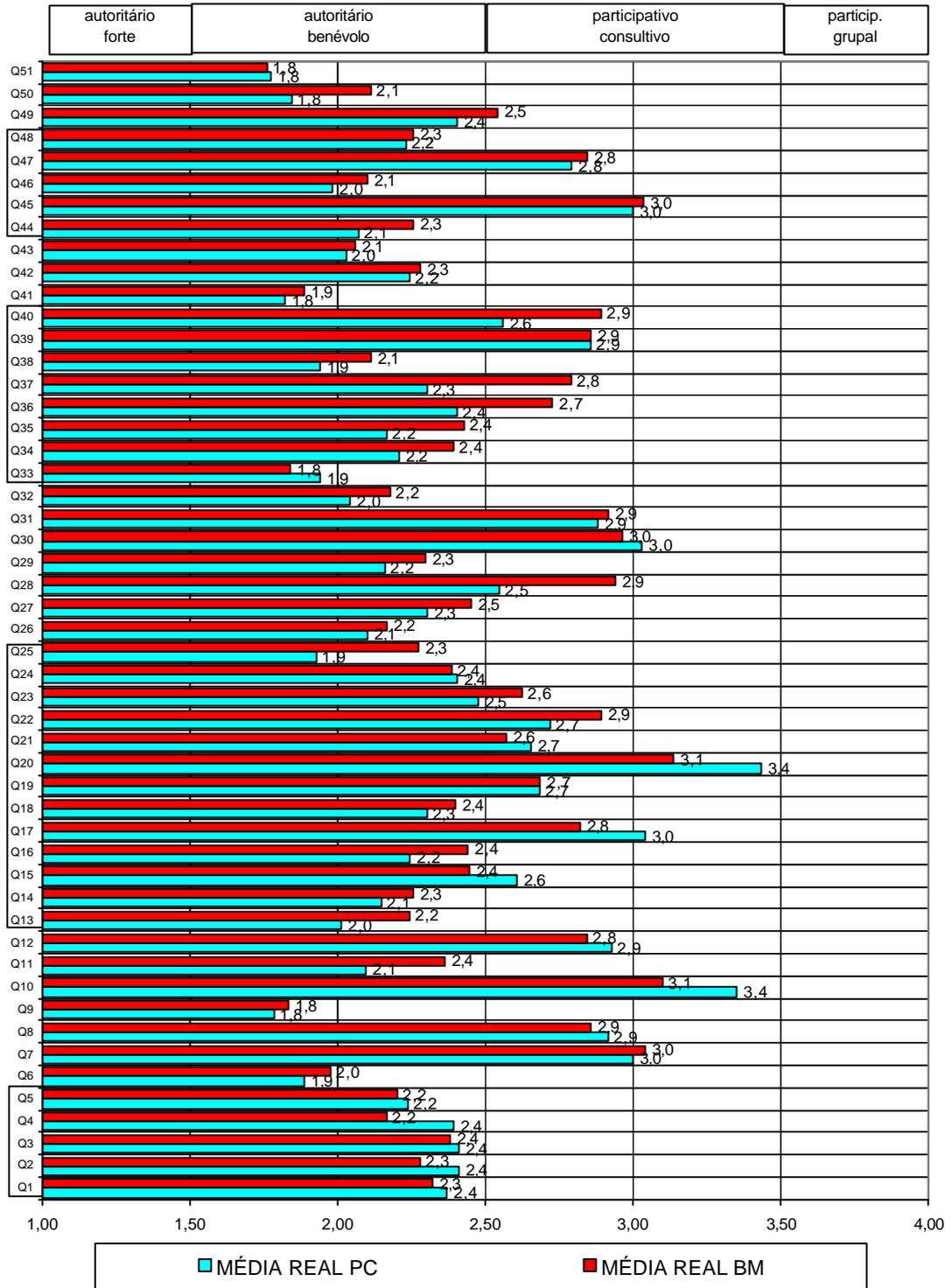
O gráfico em barras apresenta as posições médias ideais e reais dos servidores da BM e da PC, frente às variáveis a eles apresentadas. Todos os posicionamentos atingiram média igual ou acima de 2 (dois) quando os respondentes referem-se à posição real das dimensões. Entretanto, quando se referem à posição ideal, a média atinge posição acima de 2,96 (dois vírgula noventa e seis). Portanto, identifica-se que os servidores, em média, têm um modelo real do chefe *autoritário-benévolo*. No entanto, idealizam o modelo *participativo-consultivo* ou *grupai*, tanto por parte dos respondentes da BM como dos da PC. As distâncias maiores entre o real e o ideal ocorrem nas dimensões *processo de liderança, sistema de metas e diretrizes, e metas de desempenho e treinamento*.

4ª Questão de Pesquisa

Quais as médias dos indicadores da percepção real e ideal dos servidores em relação à chefia exercida pelos oficiais da Brigada Militar e delegados da Polícia Civil gaúcha dentro das dimensões descritas no modelo definido por Likert?

Essa questão está respondida nos gráficos 4 e 5. No gráfico 4, são apresentadas as posições médias reais dos integrantes da Brigada Militar e da Polícia Civil. No gráfico 5, são apresentadas as posições médias idealizadas dos integrantes da Brigada Militar e da Polícia Civil.

GRÁFICO 04
MÉDIAS DOS INDICADORES DE GESTÃO REAL DO CHEFE, SEGUNDO OS SERVIDORES DA
PC E DA BM.



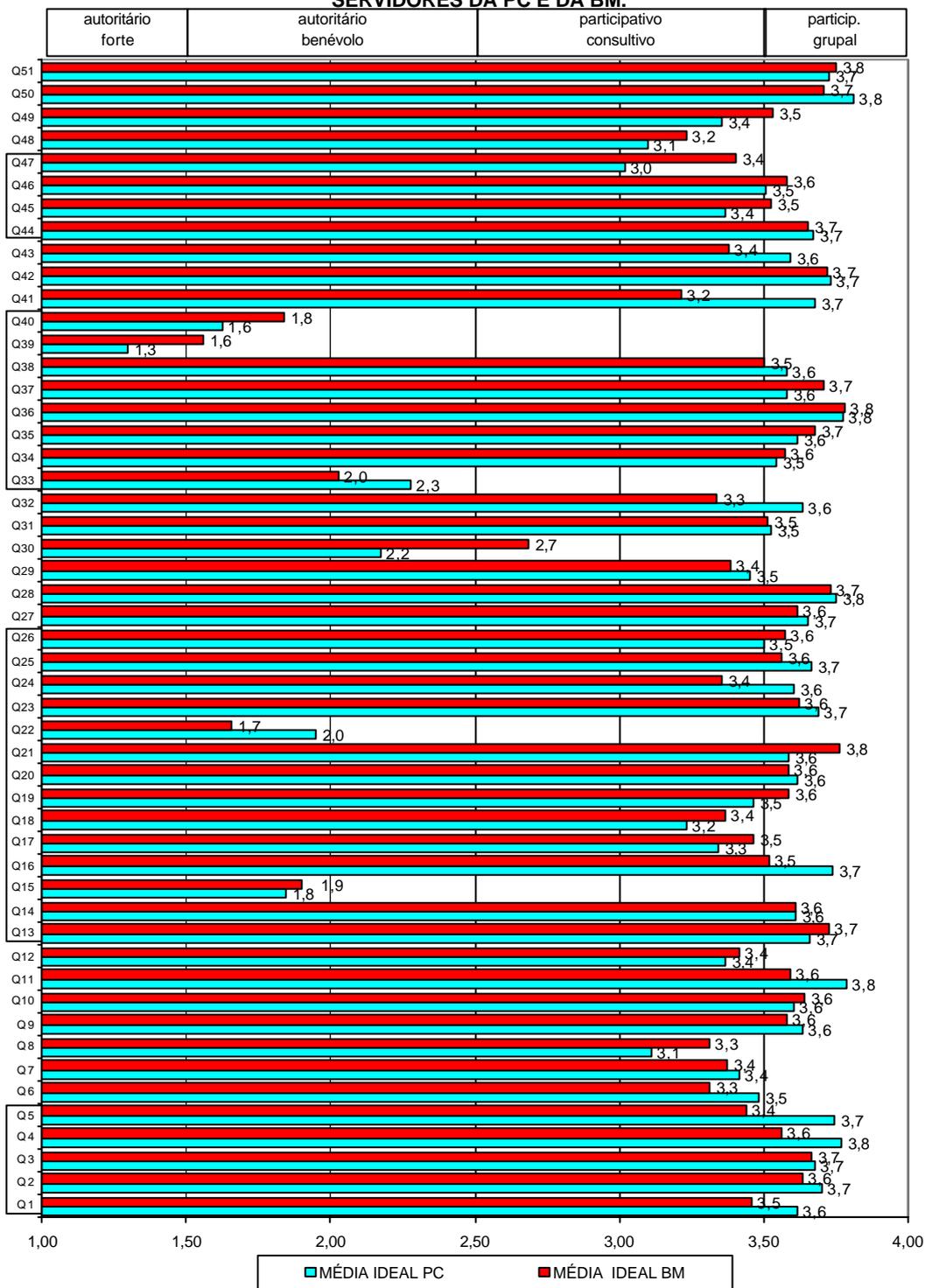
Interpretação do gráfico 4

O gráfico em barras apresenta as posições médias reais dos servidores da BM e da PC, frente às variáveis a eles apresentadas. Todas as médias posicionaram-se acima de 1,8 (um vírgula oito) e abaixo de 3,4 (três vírgula quatro). Portanto, os indicadores situaram-se no modelo *autoritário-benévolo* e *participativo-consultivo*.

Algumas médias atingiram posições abaixo de 2,5 (dois vírgula cinco): isso significa que o modelo de gestão identificado para alguns indicadores é *autoritário-benévolo*. Na BM, os indicadores com médias menores foram: os recursos para treinamento são às vezes excelentes, os servidores recebem às vezes treinamento desejado, as metas pouco são estabelecidas pela maioria de seus membros, o processo decisório pouco estimula os servidores, e as metas são pouco estabelecidas com os funcionários. Na PC, os indicadores que mais identificaram o sistema *autoritário-benévolo* foram: os recursos para treinamento são às vezes excelentes, as decisões às vezes são tomadas pelos servidores, o processo decisório pouco estimula os servidores, o chefe pouco estimula a motivação dos funcionários, o chefe pouco conhece e compreende os problemas dos funcionários, poucas informações são tomadas com a presença dos funcionários, e o processo decisório pouco estimula os funcionários. Em apenas onze indicadores, dos cinquenta e um, as médias da PC foram maiores do que da BM. As posições médias mais elevadas, acima de 2,5 (dois vírgula cinco) identificam o modelo *participativo-consultivo* quando: as informações são pouco distorcidas, as metas poucas vezes são sabotadas, as informações vindas pelo

chefe são muito aceitas os servidores às vezes influem nas metas através das associações, as informações de controle são suficientemente completas, poucas vezes são feitas exposições de argumentos pelo terror, poucas vezes o estado de espírito dos servidores são de frustração por pertencer ao órgão, as atitudes dos servidores são poucas vezes hostis por pertencerem ao órgão, poucas vezes o chefe estabelece metas através de pressões ou punição, os servidores participam suficientemente das decisões relacionadas ao serviço, poucas vezes grupos informais se opõem às metas, ocorre um sistema suplementar suficiente de informações, o sentimento de responsabilidade dos servidores é suficiente, são produzidas informações suficientemente e precisas no trabalho, a comunicação poucas vezes inicia pelo chefe e o processo decisório às vezes desencoraja o trabalho em equipe. O indicador que apresenta a maior diferença média da BM em relação à PC é *a decisão do chefe baseada em pareceres técnicos*. Esse indicador, na BM, atingiu média 2,8 (dois vírgula oito), significando que a decisão é suficientemente baseada em parecer técnico. Na PC, foi 2,3 (dois vírgula três), ou seja, a decisão poucas vezes é baseada em pareceres técnicos.

GRÁFICO 05
MÉDIAS DOS INDICADORES DE GESTÃO IDEAL DO CHEFE, SEGUNDO OS
SERVIDORES DA PC E DA BM.



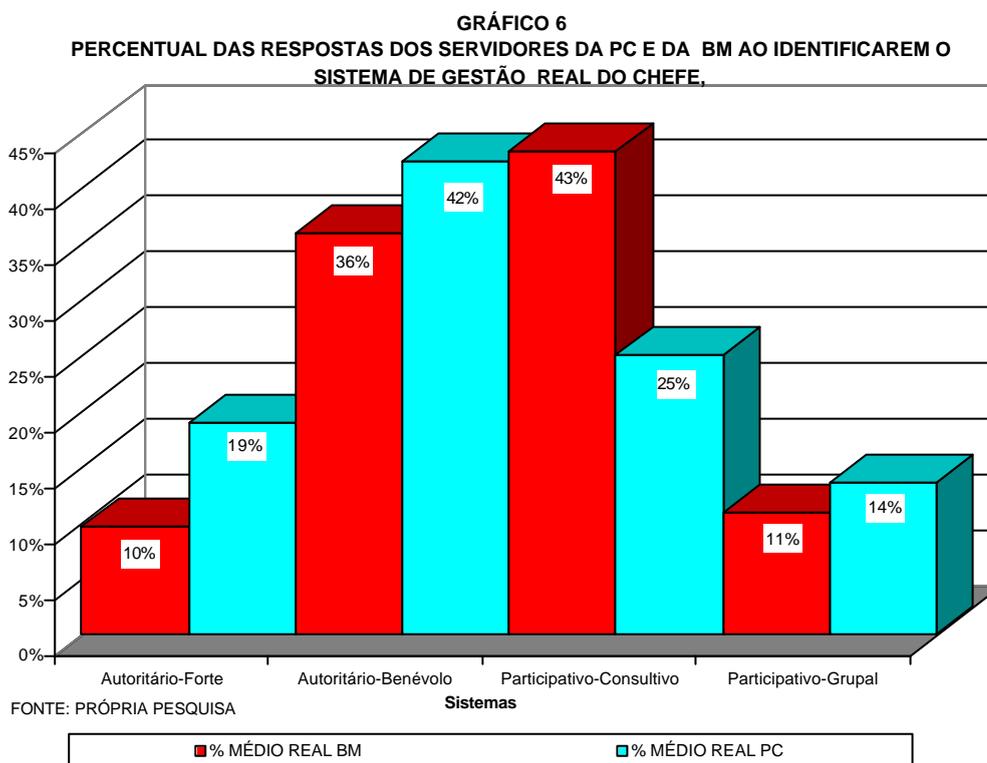
Interpretação do gráfico 5

O gráfico em barras apresenta as posições médias idealizadas pelos servidores da PC e da BM frente às variáveis a eles apresentadas. A média da PC ficou abaixo de 1,5 (um vírgula cinco) na questão em que se perguntou se o servidor idealizava participar das decisões relacionadas com o serviço que executa. Isso significa que o modelo de gestão idealizado para os policiais civis é *autoritário-forte*, ou seja, os funcionários não idealizam participar das decisões. Já as perguntas (indicadores), cujas médias atingiram posições relativas ao modelo *autoritário-benévolo* foram: o processo decisório não deveria estimular os funcionários a participarem das decisões, a comunicação muitas vezes deveria iniciar pelo chefe, muitas vezes ou sempre deveria ocorrer um sistema complementar de comunicação, os servidores deveriam às vezes somente influenciar nas metas através das associações, e as decisões deveriam ser tomadas pela alta administração. Alguns indicadores obtiveram média entre 2,5 (dois vírgula cinco) e 3,5 (três vírgula cinco), indicando o sistema *participativo-consultivo*. As posições médias mais elevadas, acima de 3,5 (três vírgula cinco), são a maioria. Portanto, os servidores idealizam uma participação grupal em quase todos os indicadores das dimensões.

5ª Questão de Pesquisa

Existe diferença nas médias reais e ideais atribuídas pelos servidores em relação à chefia exercida pelos oficiais da Brigada Militar e delegados da Polícia Civil, segundo os modelos de gestão definidos por Likert?

Essa questão está respondida nos gráficos 6 e 7, onde são apresentadas as posições médias reais e ideais dos integrantes da Brigada Militar e da Polícia Civil; pela tabela 03, 04, e 05, onde são apresentados os resultados de igualdades ou diferenças significativas nas médias; e através da análise fatorial de componentes principais.

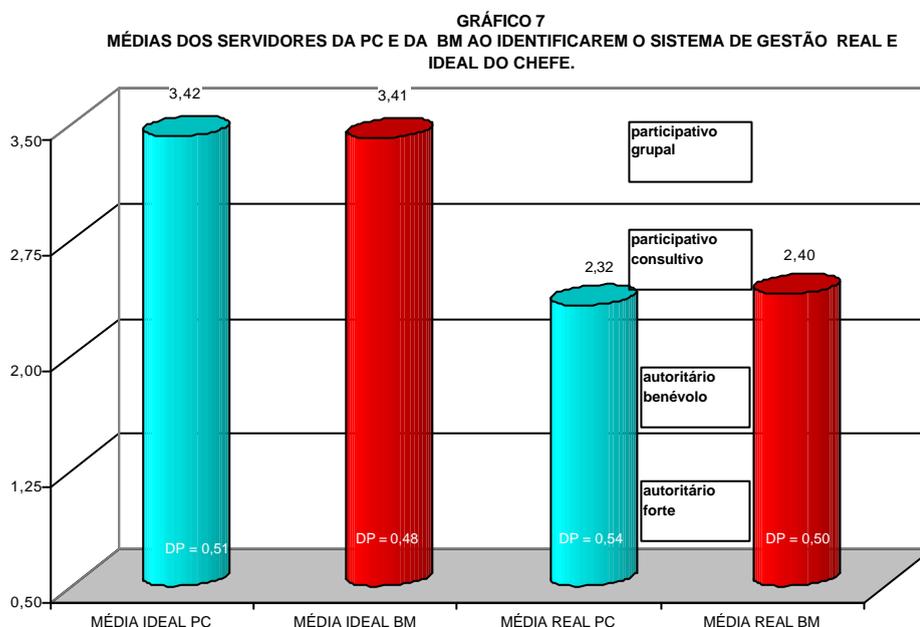


Interpretação do gráfico 6

Constata-se que os percentuais reais da BM e da PC atingiram valores mais elevados entre os sistemas *autoritário-benévolo* e *participativo-consultivo*. Na PC, 19% (dezenove por cento) identificam a chefia como sendo *autoritária-forte*; 42% (quarenta e dois por cento) como sendo *autoritária benevolente*; 25% (vinte e cinco por cento) como sendo *participativa-consultiva*; e 14% (catorze por cento)

como *participativa-grupal*. Na BM, 10% (dez por cento) identificam a chefia como sendo *autoritária-forte*, 36% (trinta e seis por cento) como sendo *autoritária-benévola*; 43% (quarenta e três por cento) como sendo *participativa-consultiva* e 11% (onze por cento), como sendo participativa grupal.

No confronto entre BM e PC, identifica-se um maior percentual da BM no sistema *participativo-consultivo* do que na PC, onde o maior se localiza no modelo *autoritário-benévolo*.



Interpretação do gráfico 7

Observa-se que as médias ideais, tanto dos integrantes da BM como da PC, são maiores do que as médias reais. A média real dos integrantes da BM é um pouco maior do que a da PC.

Após verificar as diferenças, conforme o teste “t”, constatou-se que as médias ideais são significativamente maiores (com valor de $p = 0,0000$) do que as

médias reais, tanto em relação aos respondentes da PC como da BM. Veja os resultados a seguir:

Tabela 03

Teste de igualdades entre as médias dos posicionamentos ideais e reais dos integrantes da BM

<i>TESTE t</i>	<i>BM REAL</i>	<i>BM IDEAL</i>
Média	1,956	2,856
Variância	0,123	0,102
Observações	127	125
Variância agrupada	0,112	
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	250	
Stat t	-21,316	
P(T<=t) uni-caudal	0,000	
t crítico uni-caudal	1,651	
P(T<=t) bi-caudal	0,000	
t crítico bi-caudal	1,969	

Fonte: Própria pesquisa.

Tabela 04

Teste de igualdades entre as médias dos posicionamentos ideais e reais dos integrantes da PC

<i>TESTE t</i>	<i>PC REAL</i>	<i>PC IDEAL</i>
Média	1,889	2,860
Variância	0,159	0,129
Observações	74	72
Variância agrupada	0,14	
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	144	
Stat t	-15,441	
P(T<=t) uni-caudal	0,000	
t crítico uni-caudal	1,656	
P(T<=t) bi-caudal	0,000	
t crítico bi-caudal	1,977	

Fonte: Própria pesquisa.

Comparando-se as médias reais dos integrantes da PC e da BM, observa-se que há uma tendência de diferenças nas médias ($p = 0,109$), no entanto, não houve significância frente ao teste “t”. Veja o resultado a seguir na tabela :

Tabela 05

Teste de igualdades entre as médias dos posicionamentos ideais e reais dos integrantes da BM e da PC

<i>TESTE t</i>	<i>PC REAL</i>	<i>BM REAL</i>
Média	1,889	1,956
Variância	0,159	0,123
Observações	74	127
Variância agrupada	0,136	
Hipótese da diferença de média	0	
GI	199	
Stat t	-1,237	
P(T<=t) uni-caudal	0,109	
t crítico uni-caudal	1,653	
P(T<=t) bi-caudal	0,218	
t crítico bi-caudal	1,972	

Fonte: Própria pesquisa.

5.3 – Análise fatorial

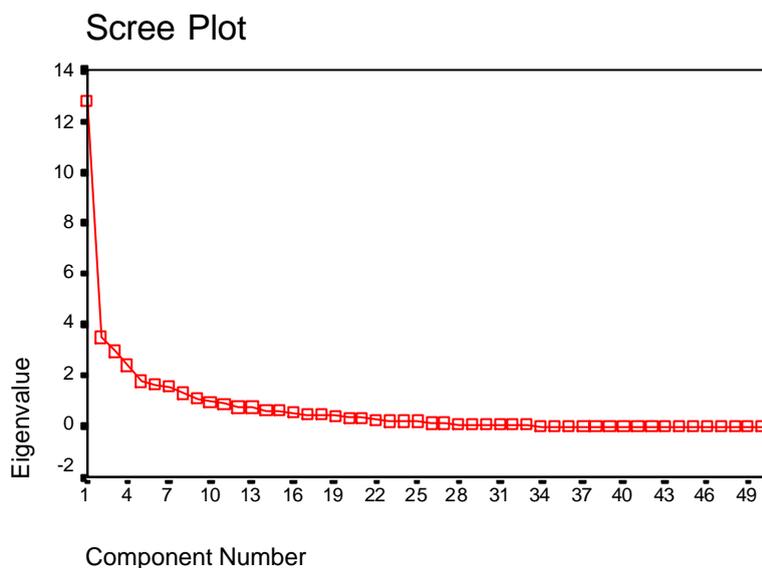
As respostas dos servidores da BM e da PC, identificando as atitudes reais de seus chefes, foram submetidas à análise fatorial de componentes principais com o software SPSS, para identificar o conjunto de fatores associados.

5.3.1 - Análise fatorial das respostas dos servidores da PC

A primeira análise foi elaborada com as respostas dos servidores da Polícia Civil. O resultado apresentou doze componentes principais que caracterizam um novo agrupamento de dimensões. No gráfico 8, são apresentadas as

contribuições percentuais. Observa-se que a partir do quarto componente, há uma estabilização na porcentagem de contribuição de cada um.

Gráfico 8 - componentes principais PC



Os doze componentes principais indicados pelo resultado da análise fatorial do programa SPSS, apresentados na tabela 6, representaram 83,284% (oitenta e três vírgula duzentos e oitenta e quatro por cento) da variação total explicada.

TABELA 6
Total da variância explicada – componentes principais PC

Component	Extraction Sums of Squared Loadings Total	% of Variance	Cumulative %
1	17,464	34,242	34,242
2	4,889	9,587	43,830
3	3,993	7,829	51,658
4	2,816	5,522	57,180
5	2,410	4,725	61,906
6	2,195	4,305	66,210
7	1,909	3,743	69,954
8	1,826	3,581	73,535
9	1,435	2,814	76,349
10	1,258	2,466	78,815
11	1,211	2,375	81,191
12	1,067	2,093	83,284

Extraction Method: Principal Component Analysis.

O quadro 7 foi organizado com as cargas mais elevadas - acima de 0,40 - de cada um dos componentes principais, para identificar qual das variáveis indicadoras apresentou maior influência. Veja o quadro dos servidores da PC, como ficou.

QUADRO 07- RESUMO DOS COMPONENTES PRINCIPAIS REAIS PC

Questões	Correlação	1º Componente
Q11	0,89	Há atitudes cooperativas com o chefe.
Q27	0,875	Existe interação amistosa no local de trabalho.
Q48	0,804	Os dados de controle usados para auto-orientação.
Q24	0,771	O chefe mantém amizade com servidores.
Q32	0,77	O fluxo de informações ocorre em todas as direções.
Q36	0,755	Emprega-se conhecimento técnico nas decisões.
Q03	0,752	Existe relacionamento de apoio.
Q04	0,752	Os funcionários ficam à vontade para discutir.
Q05	0,748	O chefe usa as opiniões de servidores.
Q38	0,742	Há estímulo no processo de decisão.
Q29	0,718	O chefe permite a influência dos funcionários nas metas.
Q02	0,719	Existe confiança no chefe.
Q28	0,713	Há cooperação no trabalho.
Q14	0,689	O fluxo de informações flui para todos os lados.
Q42	0,688	Todos lutam por metas mais elevadas.
Q17	0,675	As informações são aceitas.
Q34	0,659	A informação é precisa.
Q13	0,657	Existe comunicação e interação.
Q01	0,653	O chefe confia nos funcionários.
Q46	0,648	A avaliação é amplamente aplicada.
Q43	0,633	As metas são aceitas.
Q41	0,589	As metas são estabelecidas pela maioria.
Q49	0,576	O nível de metas é alto.
Q40	0,552	O processo decisório encoraja.
Q25	0,542	O chefe conhece os problemas.
Q16	0,541	O chefe apresenta as informações.
Q18	0,528	A comunicação é adequada.
Q37	0,52	As decisões ocorrem através de pareceres.
Q21	0,519	As informações são precisas.
Q44	0,516	Há interesse e preocupação com o controle.
Q51	0,511	Os recursos para treinamento são bons.
Q07	0,51	Há uso de temor nos argumentos.
Q31	0,507	O chefe estabelece metas por pressão.
Q50	0,531	O treinamento desejado é o recebido.
Q35	0,508	Os sujeitos que decidem estão conscientes.
Q09	0,468	Há aumento da motivação entre os funcionários.
Q26	0,441	A percepção dos problemas é precisa.
Q19	0,428	A responsabilidade nas comunicações é grande.

Q45	0,412	As informações de controle são completas.
Q23	0,409	É intensa a comunicação entre servidores.
Q39	-0,767	Os servidores participam das decisões.
Questões	Correlação	2º Componente
Q45	0,613	As informações de controle são completas.
Q31	0,578	O chefe estabelece metas por pressão.
Q30	0,478	Ocorre influência nas metas por associações.
Q08	0,458	As atitudes são hostis.
Q20	0,427	As informações são distorcidas.
Q47	0,423	Há grupos informais que se opõem às metas.
Q06	-0,39	Há estímulo da motivação dos funcionários.
Q35	-0,40	Os sujeitos que decidem estão conscientes.
Q50	-0,40	O treinamento desejado é o recebido.
Q43	-0,52	As metas são aceitas.
Q44	-0,54	Há interesse e preocupação com o controle.
Questões	Correlação	3º Componente
Q37	0,52	As decisões ocorrem através de pareceres.
Q49	0,458	O nível de metas é alto.
Q35	0,405	Os sujeitos que decidem estão conscientes.
Q23	-0,441	É intensa a comunicação entre servidores.
Q05	-0,449	O chefe usa as opiniões de servidores.
Q25	-0,483	O chefe conhece os problemas.
Q02	-0,51	Existe confiança no chefe.
Q26	-0,525	A percepção dos problemas é precisa.
Questões	Correlação	4º Componente
Q40	0,665	O processo decisório encoraja.
Q45	0,443	As informações de controle são completas.
Q18	-0,509	A comunicação é adequada.
Questões	Correlação	5º Componente
Q50	0,529	O treinamento desejado é o recebido.
Q51	0,511	Os recursos para treinamento são bons.
Questões	Correlação	6º Componente
Q12	0,521	Ocorre frustração por pertencer ao órgão.
Q21	0,444	As informações são precisas.
Q30	-0,432	Ocorre influência nas metas por associações.
Questões	Correlação	7º Componente
Q09	0,565	Há aumento da motivação entre os funcionários.
Q47	0,494	Há grupos informais que se opõem às metas.
Q23	0,424	É intensa a comunicação entre servidores.
Questões	Correlação	8º Componente
Q15	0,778	As informações importantes são expostas.
Q33	0,504	As decisões ocorrem só com alta administração.
Q19	-0,408	A responsabilidade nas comunicações é grande.
Questão	Correlação	9º Componente
Q22	0,56	Ocorre um sistema informal de comunicação.
Questão	Correlação	10º Componente
Q30	0,402	Ocorre influência nas metas por associações.
Questão	Correlação	11º Componente
Q33	0,401	As decisões ocorrem só com alta administração.

Interpretação da análise fatorial das respostas dos policiais civis

O primeiro componente da análise fatorial foi denominado *“relações de amizades – falta de institucionalidade”*, especialmente por apresentar carga elevada nas atitudes de influência e interação, amizade e liderança. Esse componente procura retratar as relações de trabalho dos funcionários com os delegados. Sob o ponto de vista da realidade existente nas organizações policiais civis, vivenciada pelo autor por mais de 30 anos (trinta anos), pode-se dizer que esse componente, artificialmente denominado, traduz elementos de compreensão da ligação amistosa e próxima entre agentes e delegados. O vínculo servidores-chefes são afetivos e coniventes. A lotação de recursos humanos e materiais não obedece critérios institucionalizados em normatizações; em muitos casos, por exemplo, os funcionários não são lotados no local de trabalho por suas capacidades ou pelas características dos órgãos, mas pela afinidade que têm com a chefia. As movimentações internas de pessoal ocorrem, na maioria das vezes, por laços de amizade. O indicador “Os servidores participam das decisões” está correlacionado negativamente com o componente. Portanto, há muita amizade com os chefes, porém não ocorre participação dos funcionários nas decisões.

O segundo componente, denominado *“dificuldade de controle”*, relaciona informações, metas e atitudes na mesma direção. Percebe-se uma preocupação

em estabelecer as ações como não sendo hostis. As informações não são distorcidas e não há sabotagem nas metas. O estímulo, a aceitabilidade das metas e a ausência de controle se correlacionam negativamente com o componente.

O terceiro, denominado “*vinculação com o chefe*”, está relacionado às decisões com pareceres, nível alto de metas e consciência de resolução. Inversamente a isso, localizam-se a intensa comunicação entre os servidores, o uso das opiniões dos subordinados pelo chefe, o preciso conhecimento dos problemas pelo comando e a confiança existente na chefia.

O quarto refere-se ao processo decisório e às informações de controle, que associam-se correlatamente no conjunto das respostas. Em outra direção, aparece a comunicação adequada.

O quinto está associado positivamente com treinamento e recursos.

O sexto representa a frustração em pertencer ao órgão e, a precisão nas informações. Contrariamente, está a influência nas metas por associações.

O sétimo evidencia a motivação entre os funcionários, a ocorrência de grupos informais que se opõem às metas e a intensa comunicação entre servidores.

O oitavo evidencia a importância das informações e a ocorrência das decisões com alta administração. Opondo-se a elas, está a responsabilidade nas comunicações.

O nono componente evidencia um sistema informal de comunicação.

O décimo evidencia a influência nas metas por associações.

O décimo-primeiro volta referir as decisões ocorrendo só na alta administração.

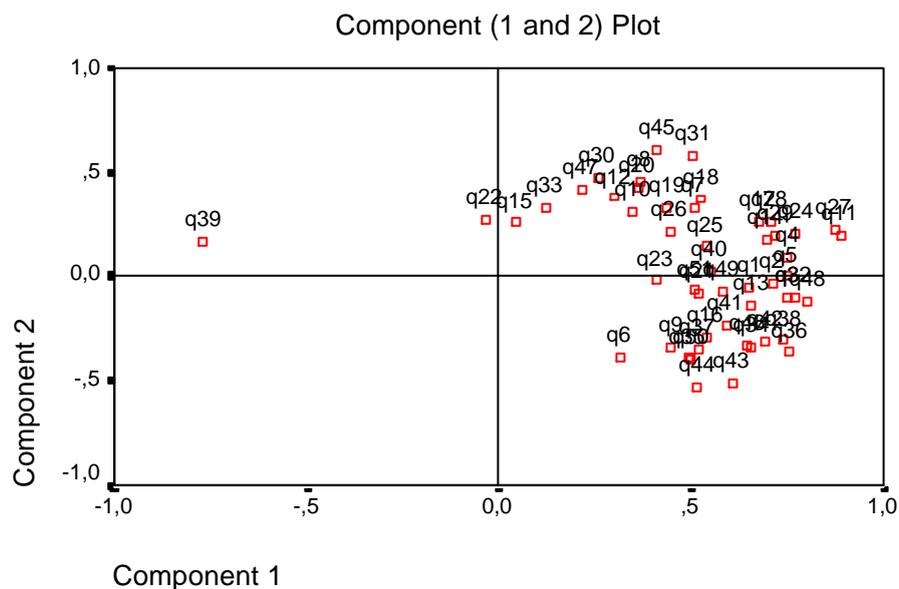
O décimo-segundo apresentou correlação inferior a 0,40, sendo desconsiderado.

Gráfico do primeiro e do segundo componente da PC

O gráfico 9 expõe as correlações dos dois primeiros componentes principais da PC.

GRÁFICO 9

Correlação dos 2 primeiros componentes - REAL/PC



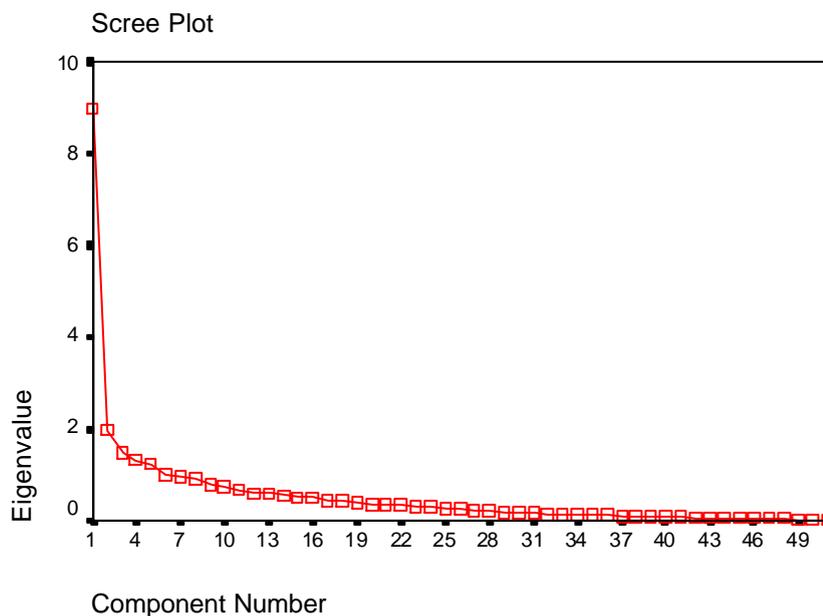
Interpretação do gráfico 9

Percebe-se que o agrupamento das variáveis está concentrado no quadrante positivo do primeiro componente, representando a concordância dos servidores em relação a ele, excetuando-se a questão 39 (trinta e nove) que refere-se à falta de participação das decisões nos serviços que executam. Em relação ao segundo componente, a concentração se agrupa nos quadrantes positivo e negativo. As questões 45 (quarenta e cinco), “As informações de controle são completas” e 31 (trinta e um), “O chefe estabelece metas por pressão” são as mais positivas enquanto que, as questões 44 (quarenta e quatro), “Há interesse e preocupação com o controle” e 43 (quarenta e três), “As metas são aceitas” são as mais negativas.

5.3.2 - Análise fatorial das respostas dos servidores da BM

Na análise fatorial, elaborada com as respostas dos servidores da Brigada Militar, apresentou-se doze componentes principais que caracterizaram as novas dimensões. No gráfico 10, são apresentadas as contribuições percentuais.

GRÁFICO 10



Os treze componentes principais indicados pelo resultado da análise fatorial do programa SPSS, apresentados na tabela 9, representam 74,532% (setenta e quatro vírgula quinhentos e trinta e dois por cento) da variação total explicada. A tabela 7 resume a contribuição de cada um dos componentes.

TABELA 7
Total da variância explicada – componentes principais BM

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a 12 components extracted. Total Variance Explained

Component	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16,138	31,642	31,642
2	3,471	6,806	38,448
3	2,607	5,111	43,559
4	2,325	4,559	48,119
5	2,185	4,285	52,404
6	1,829	3,586	55,990
7	1,702	3,338	59,328
8	1,637	3,210	62,538
9	1,433	2,809	65,347
10	1,408	2,760	68,108
11	1,160	2,274	70,381
12	1,074	2,107	72,488
13	1,043	2,044	74,532

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Foi organizado o quadro 8 com as cargas mais elevadas - acima de 0,4 - onde cada um dos componentes principais foi caracterizado pela influência recebida das variáveis. Veja o quadro, como ficou.

QUADRO 08

RESUMO DOS COMPONENTES PRINCIPAIS REAIS BM

Questões	Correlação	1º Componente
Q11	0,762	Há atitudes cooperativas com o chefe.
Q27	0,757	Existe interação amistosa no local de trabalho.
Q35	0,749	Os sujeitos que decidem estão conscientes.
Q26	0,736	A percepção dos problemas é precisa.
Q43	0,714	As metas são aceitas.
Q03	0,703	Existe relacionamento de apoio.

Q05	0,699	O chefe usa as opiniões de servidores.
Q02	0,681	Existe confiança no chefe.
Q38	0,681	Há estímulo no processo de decisão.
Q42	0,671	Todos lutam por metas mais elevadas.
Q25	0,666	O chefe conhece os problemas.
Q29	0,665	O chefe permite a influência dos funcionários nas metas.
Q37	0,656	As decisões ocorrem através de pareceres.
Q41	0,651	As metas são estabelecidas pela maioria.
Q01	0,648	O chefe confia nos funcionários.
Q16	0,635	O chefe apresenta as informações.
Q36	0,633	Emprega-se conhecimento técnico nas decisões.
Q24	0,628	O chefe mantém amizade com servidores.
Q17	0,621	As informações são aceitas.
Q32	0,617	O fluxo de informações ocorre em todas as direções.
Q18	0,608	A comunicação é adequada.
Q49	0,608	O nível de metas é alto.
Q34	0,604	A informação é precisa.
Q04	0,599	Os funcionários ficam à vontade para discutir.
Q13	0,593	Existe comunicação e interação.
Q06	0,591	Há estímulo da motivação dos funcionários.
Q44	0,58	Há interesse e preocupação com o controle.
Q46	0,571	A avaliação é amplamente aplicada.
Q31	0,545	O chefe estabelece metas por pressão.
Q40	0,537	O processo decisório encoraja.
Q14	0,532	O fluxo de informações flui para todos os lados.
Q21	0,527	As informações são precisas.
Q48	0,515	Os dados de controle usados para auto-orientação.
Q07	0,491	Há uso de temor nos argumentos.
Q45	0,47	As informações de controle são completas.
Q12	0,469	Ocorre frustração por pertencer ao órgão.
Q47	0,453	Há grupos informais que se opõem às metas.
Q51	0,453	Os recursos para treinamento são bons.
Q09	0,406	Há aumento da motivação entre os funcionários.
Q22	-0,541	Ocorre um sistema informal de comunicação.
Q39	-0,598	Os servidores participam das decisões.
Questões	Correlação	2º Componente
Q20	0,602	As informações são distorcidas.
Q10	0,542	Há sabotagem nas metas.
Q08	0,519	As atitudes não hostis.
Q45	0,499	As informações de controle são completas.
Q47	0,432	Há grupos informais que se opõem às metas.
Q06	-0,442	Há estímulo da motivação dos funcionários.
Questões	Correlação	3º Componente
Q30	0,558	Ocorre influência nas metas por associações.
Q28	0,404	Há cooperação no trabalho.
Q50	-0,532	O treinamento desejado é o recebido.
Questões	Correlação	4º Componente
Q08	0,468	As atitudes não hostis.
Q07	0,42	Há uso de temor nos argumentos.
Q49	-0,41	O nível de metas é alto.

Questões	Correlação	5º Componente
Q33	0,484	As decisões ocorrem só com alta administração.
Q28	0,411	Há cooperação no trabalho.
Q39	-0,422	Os servidores participam das decisões.
Questões	Correlação	6º Componente
Q21	0,563	As informações são precisas.
Q30	0,433	Ocorre influência nas metas por associações.
Q23	-0,427	É intensa a comunicação entre servidores.
Questão	Correlação	7º Componente
Q32	0,433	O fluxo de informações ocorre em todas as direções.
Questão	Correlação	8º Componente
Q33	0,364	As decisões ocorrem só com alta administração.
Questão	Correlação	9º Componente
Q15	0,299	As informações importantes são expostas.
Questão	Correlação	10º Componente
Q01	0,321	O chefe confia nos funcionários.
Questão	Correlação	11º Componente
Q02	0,262	Existe confiança no chefe.
Questão	Correlação	12º Componente
Q19	0,458	A responsabilidade nas comunicações é grande.
Questão	Correlação	13º Componente
Q35	0,326	Os sujeitos que decidem estão conscientes.

Interpretação da análise fatorial das respostas dos policiais militares

O primeiro componente da análise fatorial foi denominado “*chefia militar*”. A denominação se deve à carga elevada das atitudes de influência do chefe com as ações dos seus funcionários, em especial nos problemas, decisões, metas estabelecidas e interação. O chefe é o centro das decisões, da definição de metas e das ações. A ligação do servidor com o comando tende a ser de obediência – *estilo militar*. Isso é confirmado em relação ao próprio sistema da organização, onde a hierarquia e a disciplina são as características norteadoras mais ressaltadas. Percebe-se a ocorrência de certa pressão da chefia para estabelecer

metas com o uso de temor nos argumentos. Em sentido oposto, aparece a ausência de participação dos servidores nas decisões.

O segundo componente, denominado “*oposição às metas*”, está relacionado à existência de informações distorcidas, sabotagem das metas e atitudes hostis, com presença de grupos informais. Contrapondo-se, está o estímulo à motivação dos funcionários.

O terceiro está relacionado à influência nas metas pelas associações e cooperação no trabalho. Contrariamente, se recebe o treinamento desejado.

O quarto refere-se à não-hostilidade das atitudes e ao uso de temor nos argumentos. Em sentido oposto, o nível de metas atingidas é elevado.

O quinto está associado às decisões na alta administração e à cooperação no trabalho. Opostamente, está a participação de servidores nas decisões.

O sexto representa a precisão das informações e a influência nas metas por associações. Inversamente, surge a intensa comunicação entre servidores.

O sétimo evidencia o fluxo de informações em todas as direções.

O oitavo evidencia as decisões ocorridas só na alta administração.

O nono componente refere-se às informações importantes que são expostas.

O décimo é a confiança do chefe nos funcionários.

O décimo-primeiro trata da confiança dos servidores no chefe.

O décimo-segundo apresenta a grande responsabilidade nas comunicações.

O décimo-terceiro relaciona-se às decisões conscientes.

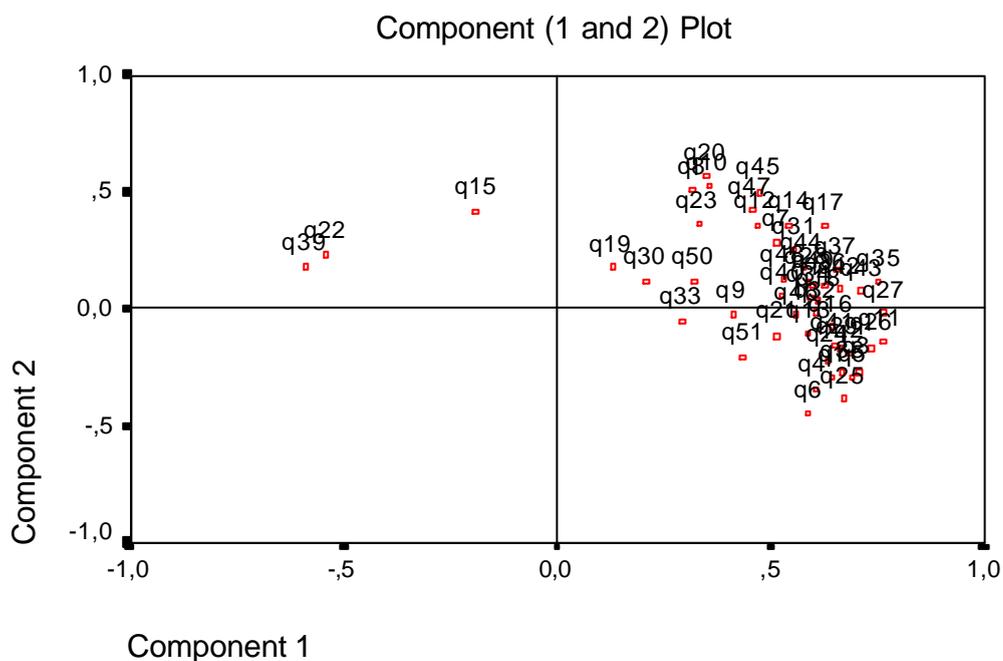
Os componentes oitavo, nono, décimo, décimo primeiro e décimo terceiro apresentaram carga inferior a 0,40.

Gráfico do primeiro e do segundo componente da BM

O gráfico 11 apresenta as correlações das duas primeiras componentes principais da BM.

GRÁFICO 11

Correlação dos 2 primeiros componentes - REAL/BM



Interpretação do gráfico 11

Percebe-se que o agrupamento das variáveis está concentrado no quadrante positivo do primeiro componente, representando a concordância dos servidores em relação a ele, excetuando-se a questão 39 (trinta e nove) que refere-se à falta de participação das decisões nos serviços que executam e, a questão 22 (vinte e dois), que trata da existência de um sistema informal de comunicação na corporação. Em relação ao segundo componente, a concentração se agrupa nos quadrantes positivo e negativo. A questão 20 (vinte), “As informações são distorcidas” é a mais positiva, enquanto que a questão 6 (seis), “Há estímulo da motivação dos funcionários é ” a mais negativa.

6ª Questão de Pesquisa

Qual a relação entre o desempenho do chefe e a produtividade do setor?

Foi perguntado aos servidores qual a nota, de zero a dez, que atribuem para a produtividade do setor e para o desempenho do chefe. As notas foram submetidas ao teste de significância do coeficiente de correlação de Pearson, obtendo-se resultado significativo ($\alpha = 0,01$) entre a nota atribuída ao desempenho do chefe e aquela dada ao setor da corporação (Brigada Militar e Polícia Civil). A correlação mais elevada foi de 0,62 (zero vírgula sessenta e dois) entre o desempenho da chefia e a do setor na Brigada Militar. Veja a tabela 8.

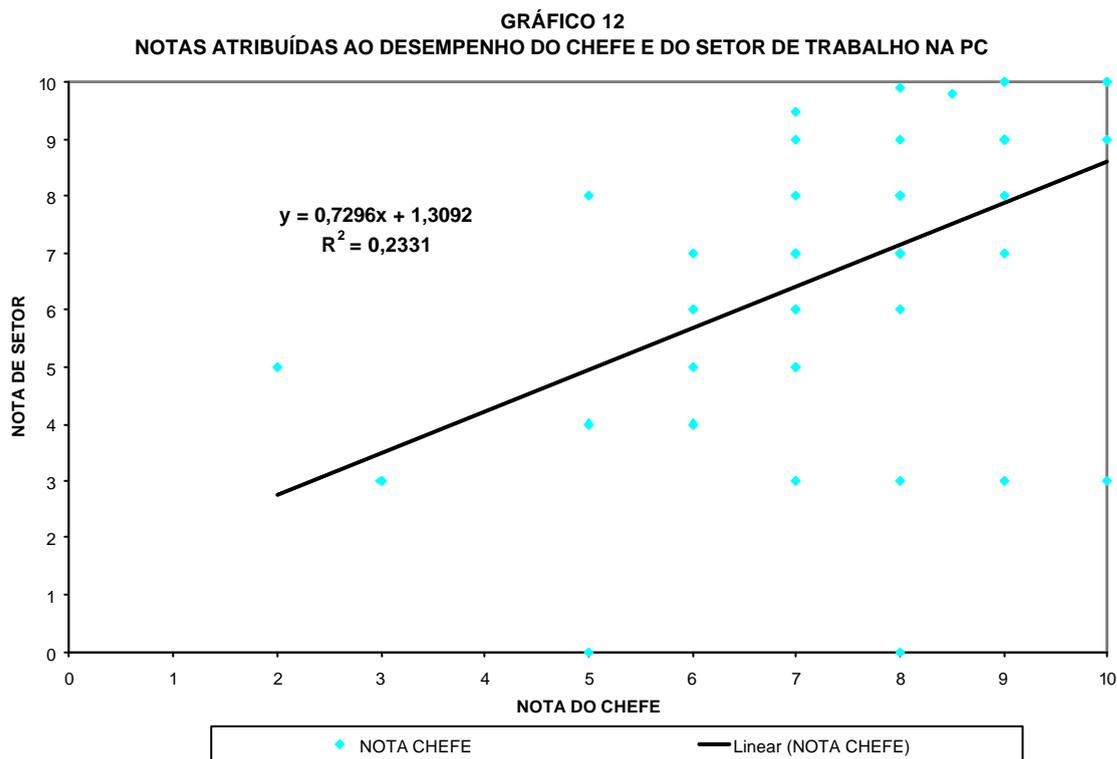
TABELA 8

Matriz de correlação das notas atribuídas pelos policiais civis e militares ao desempenho do chefe e ao setor de trabalho.

NOTAS	PC SETOR	PC CHEFE	BM SETOR	BM CHEFE
PC SETOR	1			
PC CHEFE	0,48	1		
BM SETOR	0,02	0,31	1	
BM CHEFE	-0,08	-0,05	0,62	1

Fonte: Própria pesquisa.

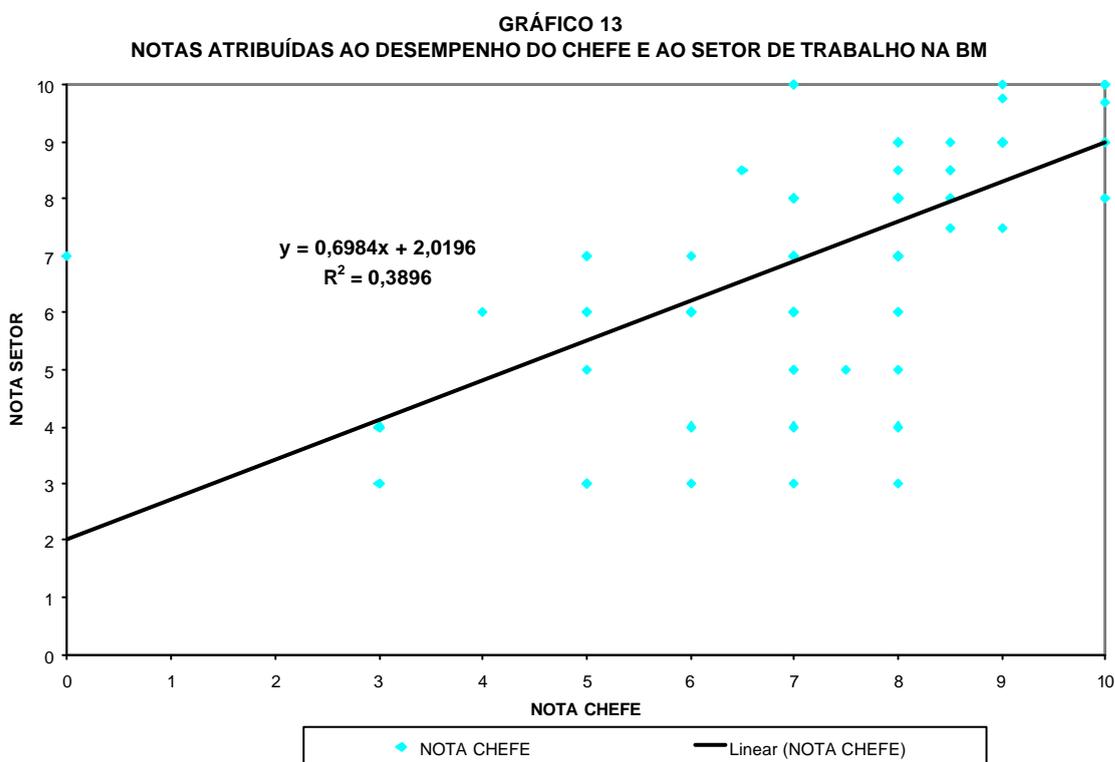
Objetivando analisar as correlações e regressões, foram elaborados os diagramas de dispersões, apresentados a seguir nos gráficos 12, 13 e 14.



Interpretação do gráfico 12

Observa-se que 23,31% (vinte e três vírgula trinta e um por cento) das notas do setor, na Polícia Civil, são explicadas pelas notas do chefe. A correlação linear

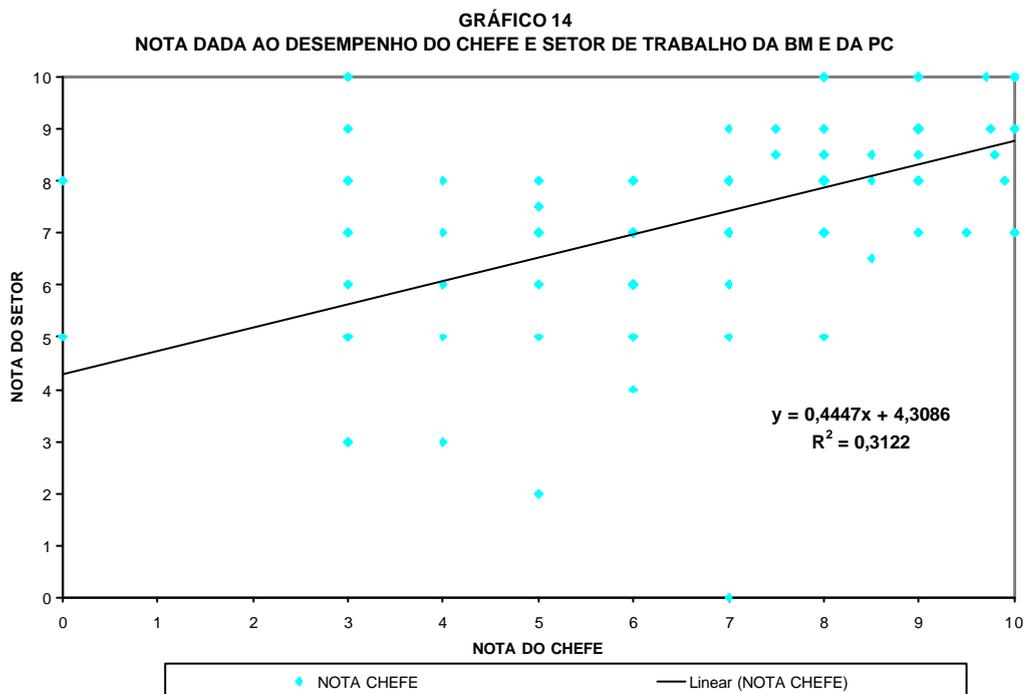
entre as notas dadas ao chefe e as notas do desempenho do setor é positiva. A reta de regressão indica o aumento de 0,7296 (zero vírgula sete dois nove seis) nas notas do setor, quando as notas do chefe aumentarem uma unidade. As evidências apontam que o desempenho do chefe tende a ser definidor no desempenho do grupo de trabalho.



Interpretação do gráfico 13

Observa-se que 38,96% (trinta e oito vírgula noventa e seis por cento) das notas do setor, na Brigada Militar, são explicadas pelas notas do chefe. A correlação linear entre as notas dadas ao chefe e as notas do desempenho do setor é positiva. A reta de regressão indica o aumento de 0,6984 (zero vírgula seis nove oito quatro) nas notas do setor, quando as notas do chefe aumentarem uma

unidade. As evidências também apontam que o desempenho do chefe tende a influenciar no desempenho do grupo de trabalho.



Interpretação do gráfico 14

Observa-se que 31,22% (trinta e um vírgula vinte e dois por cento) das notas do setor, nas Polícias Civil e Militar, são explicadas pelas notas do chefe. A correlação linear entre as notas dadas ao chefe e as notas do desempenho do setor é positiva. A reta de regressão indica o aumento de 0,4447 (zero vírgula quatro quatro quatro sete) nas notas do setor, quando as notas do chefe aumentarem uma unidade. As evidências apontam que a postura do chefe tende a ser importante no desempenho do grupo de trabalho.

Confrontando as médias atribuídas ao desempenho do chefe e à produtividade do setor, não houve significância (a 5%) em suas diferenças, conforme se observa na tabela 9.

TABELA 9

Teste de igualdade de médias atribuídas ao desempenho do chefe e à produtividade do setor

	<i>NOTA SETOR</i>	<i>NOTA CHEFE</i>
Média	7,46	7,2
Variância	2,73	4,1
Observações	170	191
Variância agrupada	3,47	
Hipótese da diferença de média	0	
Gl	359	
Stat t	1,20	
P(T<=t) uni-caudal	0,11	
t crítico uni-caudal	1,65	
P(T<=t) bi-caudal	0,23	
t crítico bi-caudal	1,97	

5.3 – Análise das palavras citadas

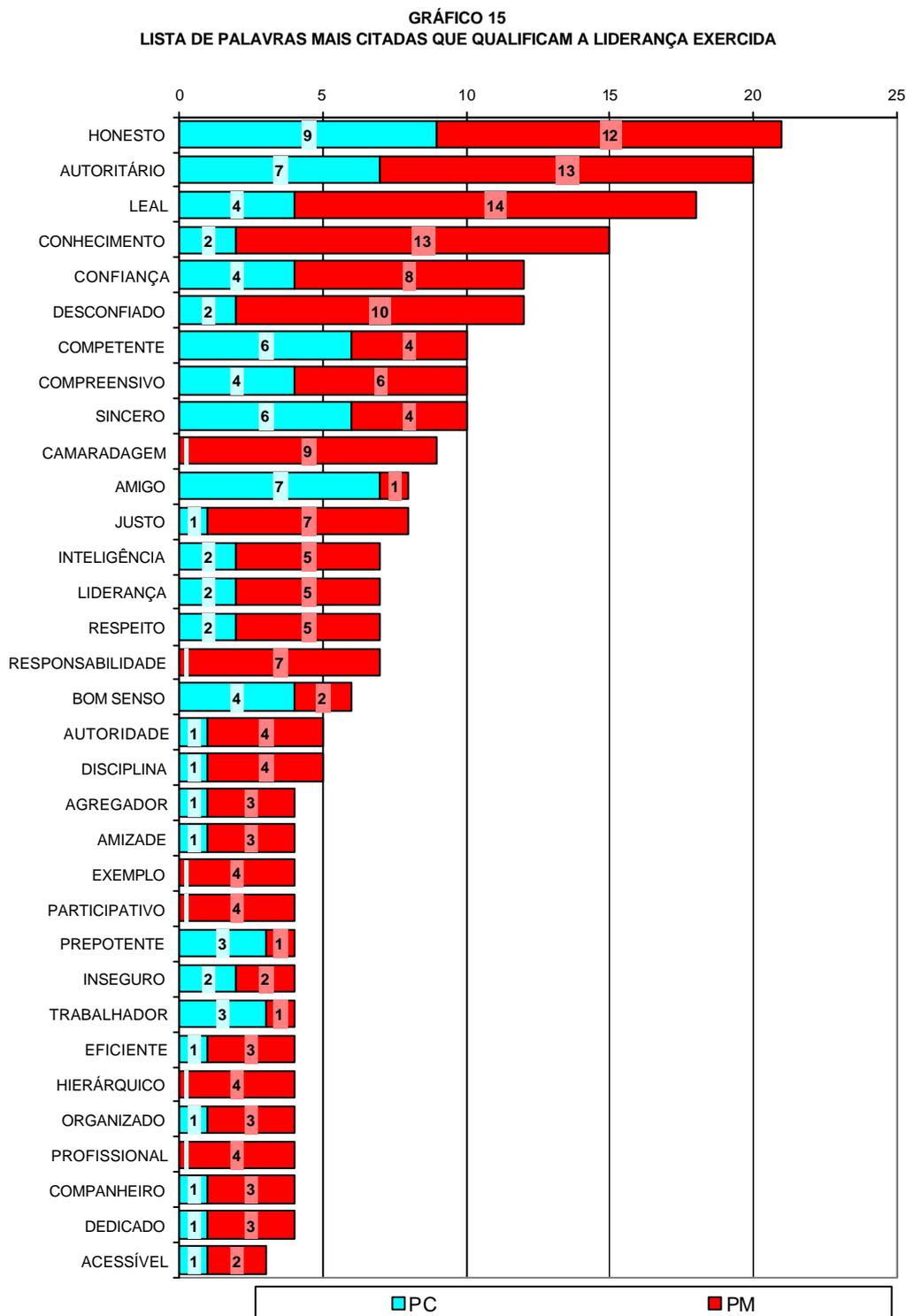
Foi solicitado aos servidores que qualificassem, por um conjunto de até 3 (três) palavras, a liderança exercida pelo seu chefe.

Essas palavras foram agrupadas segundo as freqüências de repetições, e organizadas em quadros para que se pudesse identificar o pensamento nessa unidade de medida. Isso respondeu à sétima questão a pesquisa.

7ª Questão de Pesquisa

Quais as palavras mais freqüentes, listadas pelos servidores, qualificadoras de seus chefes delegados de Polícia ou oficiais da Brigada Militar?

Essa questão está respondida nos quadros a seguir, que traduzem a percepção dos pesquisados em relação à frequência de cada palavra no gráfico 15 e no quadro 9.



Interpretação do gráfico 15

Observa-se que a palavra mais citada foi *honesto*, com 21 casos (12 por policiais militares e 9 por policiais civis), seguida da palavra *autoritário*, com 20 repetições (13 por policiais militares e 7 por policiais civis). Em seguida, em ordem decrescente, aparecem as palavras *leal*, *conhecimento*, *confiança*, *desconfiado*, *competente*, *compreensivo*, *sincero*, *camaradagem*, *amigo*, *justo*, dentre outras. A palavra *participativo* vem na vigésima-terceira posição, sendo citada por 4 policiais militares e nenhum policial civil.

Para melhor relacionar as palavras qualificadoras, citadas pelos respondentes em relação ao seu chefe, foi organizado o quadro 9, com duas categorias: a autoritária e a participativa. Verificou-se as palavras com sentidos distantes das duas categorias criadas, juntando-se àquelas mais próximas aos significados, organizando-se assim uma relação de palavras qualificadoras com o sentido autoritário ou participativo da chefia. Contou-se as freqüências das palavras, calculando o percentual em relação ao total de citações. Veja como ficou:

QUADRO 9

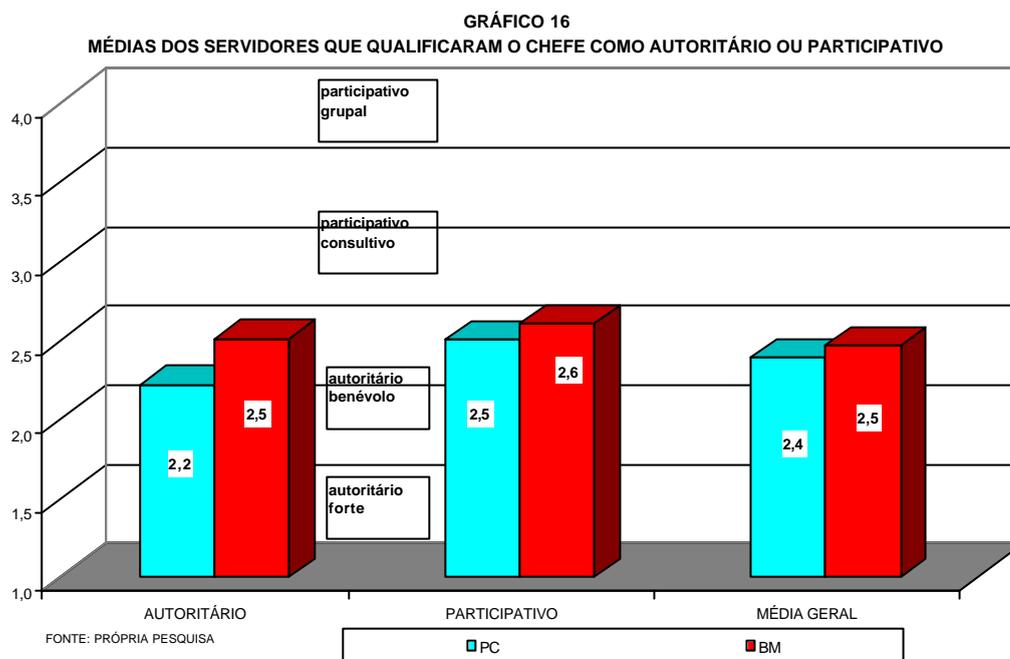
Categorização das palavras pela proximidade dos significados.

CATEGORIAS	PALAVRAS	PC	BM	%
AUTORITÁRIA	AUTORITÁRIO	7	13	30%
	PREPOTENTE	3	1	6%
	HIERÁRQUICO		4	6%
	DETERMINO	3		4%
	AUTOCRÁTICO	3		4%
	ARBITRÁRIO	1	1	3%
	CENTRALIZADOR		2	3%
	AUTO-SUFICIENTE		2	3%
	EU DECIDO		1	1%
	CONCENTRADOR	1		1%
	DITADOR	1		1%
	EU MANDO		1	1%
	EU RESOLVO		1	1%
	FALTA DE PARTICIPAÇÃO		1	1%
	FALTA DIÁLOGO		1	1%
	IGNORANTE	1		1%
	IMPOSITIVA	1		1%
	INFLEXÍVEL		1	1%
	INTRANSIGENTE		1	1%
	TEMÍVEL		1	1%
SUB-TOTAL		21	31	78%
PARTICIPATIVA	PARTICIPATIVO		4	6%
	DEMOCRÁTICA		2	3%
	CONSENSUALISTA		2	3%
	CONSULTA OS FUNCIONÁRIOS	1		1%
	DELEGAÇÃO		1	1%
	ESPÍRITO DE GRUPO		1	1%
	EQUIPE		1	1%
	FLEXÍVEL	1		1%
	POPULAR		1	1%
	COMUNITÁRIO		1	1%
SUB-TOTAL		2	13	22%
TOTAL		23	44	100%

Interpretação do quadro 9

Observa-se que a categoria com o maior percentual de frequência foi a autoritária, com 78% das palavras citadas por policiais militares ou civis, contra 22% da categoria denominada participativa. Os policiais militares citaram mais palavras próximas ao significado participativo do que os policiais civis.

Para confrontar os resultados qualitativos com os quantitativos, foi organizado o gráfico 16, que representa as médias dos respondentes de palavras associadas ao termo *autoritarismo e participativo*.



Interpretação do gráfico 16

As médias dos servidores que caracterizaram a chefia na categoria autoritária atingiram posições no *sistema autoritário-benévolo*, com valores de 2,2 (dois vírgula dois) para a PC e 2,5 (dois vírgula cinco) para a BM. Na categoria participativa, as médias alcançaram valores que posicionam os servidores no *sistema participativo-consultivo*. A chefia caracterizada pelos servidores como participativa atingiu nota no sistema mais democrático (*participativo-consultivo*), enquanto que aquela classificada como autoritária situou-se no sistema mais conservador (*autoritário-benévolo*).

6 – DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

1ª Questão de Pesquisa

Quais os níveis reais, percebidos pelos servidores, nas dimensões de motivação, comunicação, interação, tomada de decisão, metas, controle e desempenho dos oficiais da Brigada Militar e dos delegados da Polícia Civil gaúcha frente aos sistemas de administração definidos por Likert?

A questão foi respondida através da tabulação de dados quantitativos. As cinquenta e uma perguntas dos questionários mediram um conjunto de cinquenta e um indicadores. Estes referem-se às oito dimensões, classificadas pelo modelo de Likert, as quais expressam as características reais do processo de liderança utilizado, quais sejam: *natureza das forças motivacionais, natureza do processo de comunicação, natureza do processo de influência e interação, natureza do processo decisório, natureza do sistema de metas e diretrizes, natureza do processo de controle, e metas de desempenho e treinamento.*

Conforme consta no gráfico 1, que apresenta o posicionamento real dos pesquisados, a característica *natureza do processo de influência e interação*, com razoável consenso; do processo *natureza das forças motivacionais*, alto

consenso; e *natureza do processo de comunicação*, com alto consenso, apresentaram médias mais elevadas, posicionando-se no sistema *participativo-consultivo*. Para LIKERT (1975), o *sistema participativo-consultivo ou sistema 3* é uma variação melhorada dos *sistemas autoritário-forte e autoritário-benévolo*. Apresenta-se como um sistema de delegação, onde os altos escalões definem somente a política geral e delegam aos níveis inferiores determinadas decisões e ações. Observa-se que a opinião dos grupos é considerada, destacando-se um ambiente de confiança elevada, embora ainda não completa. Há recompensas e uma interação humana moderada; um pequeno envolvimento pessoal e uma relativa abertura de diretrizes, permitindo que certas deliberações ocorram na base da organização. O nível de metas que se busca alcançar é muito alto.

As características com médias menores foram da *natureza do sistema de metas e diretrizes, processo de liderança e metas de desempenho e treinamento*, que posicionaram-se no sistema *autoritário-benévolo ou sistema 2*. Nesse sistema, nem sempre as decisões são tomadas nas altas esferas, e algumas tarefas executórias passam a ser delegadas aos níveis mais baixos. Trata-se de um sistema que favorece incentivos monetários, para estimular o ego dos empregados. Aqui, também as punições estão presentes; há pouca interação acerca das comunicações no grupo e entre seus membros; o nível de metas a serem alcançadas é alto; e algumas decisões são descentralizadas.

Nesse sistema, os administradores:

“emitem ordens no sentido de que todos os setores geradores de lucros devem retribuir com determinada porcentagem ou então no sentido de que se a natureza do trabalho permitir, sejam

colocadas em prática sempre tarefas que possam ser medidas e quantificadas, com padrões estipulados e aferições de desempenho rigidamente levados a efeito pelo administrador junto a todos os seus subordinados.” LIKERT (1975, p. 138)

As ordens, ao estilo militar, são definidas nas leis, como é o caso da atribuição de competências das polícias militares e civis, prevista no artigo 144, § 4º e 5º da Constituição Federal:

“Art. 144 (...)

§ 4º Às polícias militares cabem à polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§ 5º Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto militares.”

Tanto a Polícia Militar como a Civil, sob o ponto de vista estrutural, são carregadas de características de disciplina e hierarquia, sendo razoável e compreensível o posicionamento dos servidores entre os sistemas autoritário e participativo.

2ª Questão de Pesquisa

Quais os níveis ideais, percebidos pelos servidores, nas dimensões de motivação, comunicação, interação, tomada de decisão, metas, controle e desempenho dos oficiais da Brigada Militar e dos delegados da Polícia Civil Gaúcha frente aos sistemas de administração definidos por Likert?

Os pesquisados, conforme consta no gráfico 2, definiram que a administração ideal, tanto na Brigada Militar como na Polícia Civil, deveria ser o *sistema participativo-consultivo e grupal*. No referencial teórico revisado, o sistema *participativo-grupal, ou sistema 4*, é definido como democrático por excelência, no qual o trabalho em equipe é destacado como fator de desempenho do grupo. A organização gera, coordena e encadeia as decisões tomadas pelos grupos interatuantes, que fixam as metas. Quando seus membros são incapazes de utilizar bem a decisão grupal, em busca de consenso geral e em termos dos melhores interesses de todos os indivíduos em causa, *os grupos de mais alto nível hierárquico devem proporcionar a seus membros treinamento mais intenso nos processos grupais*, Likert (1975, p. 191). Dessa forma, o grupo passa a reconhecer que as decisões adequadas beneficiarão a organização em todos os sentidos.

Ainda neste sistema, observa-se que as informações fluem naturalmente em ambos os sentidos, e a confiança mútua se apresenta nas relações interpessoais. A contribuição dos subordinados ocorre de forma construtiva, sentindo-se livres para agir e envolvendo-se de tal forma que os demais membros dos grupos sentem-se responsáveis em todos os níveis da organização. No entanto, as características históricas das organizações policiais estão mais próximas do modelo autoritário, sem a participação dos servidores, conforme registra a história, vista em capítulos anteriores. Essa contradição cria elementos de intenso conflito, tanto nos agentes policiais como nos administradores e na população em geral, que é a receptora dos serviços prestados.

Todas as dimensões idealizadas atingiram média superior a 2,5 (dois e meio). A que obteve maior média foi o *metas de desempenho e treinamento* com razoável consenso (desvio padrão = 0,65) para os servidores da PC, e alto consenso para os servidores da BM (desvio padrão = 0,48). A dimensão *natureza do processo decisório* obteve a menor média. Isso é compreensível, pois, nas polícias, decidir envolve muita responsabilidade, inclusive penal e disciplinar, cujos resultados podem trazer prejuízos, processo ou até punições para o agente. A Brigada Militar, como organização militar, e a Polícia Civil, como organismo policial, enquadram-se no modelo de comportamento administrativo previsto pela *Teoria Clássica da Administração*, onde os principais aspectos organizacionais se alinham com os princípios de administração propostos pelo engenheiro FAYOL (1958, p. 28-55), fundador da *Escola Clássica* no início do século, onde uma das características é o conceito de *autoridade e responsabilidade* - fundamenta o direito de emitir ordens e o poder de ser obedecido, bem como a responsabilidade pelas suas conseqüências.

3ª Questão de Pesquisa

Quais as diferenças dos níveis reais e ideais, percebidos pelos servidores, nas dimensões de motivação, comunicação, interação, tomada de decisão, metas, controle e desempenho dos oficiais da Brigada Militar e dos delegados da Polícia Civil gaúcha frente aos sistemas de administração definidos por Likert?

Em todas as dimensões, a realidade é diferente do ideal sugerido. No gráfico 03, as médias reais são maiores para os policiais civis, identificando

práticas mais participativas na sua instituição do que na Brigada Militar. Talvez por isso que mais dimensões tenham médias ideais maiores para policiais militares, como se estivessem buscando algo que lhes falta. Não há dúvida que o melhor sistema para se administrar, como coloca o autor, é quando os indivíduos tornam-se mais livres, com atitudes mais positivas, ou ainda:

“quanto mais próximo do sistema 4 estiver o modelo de administração, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade. Também, quanto mais uma organização se aproxima do sistema 1 tanto maior será a probabilidade de ser ineficiente e de se deparar com repetidas crises financeiras ” (LIKERT., p. 170)

4ª Questão de Pesquisa

Quais as médias dos indicadores da percepção real e ideal dos servidores em relação à chefia exercida pelos oficiais da Brigada Militar e os delegados da Polícia Civil gaúcha dentro das dimensões descritas no modelo definido por Likert?

Os gráficos em barras 04 e 05 apresentam as posições médias ideais e reais dos servidores da BM e da PC, frente às variáveis a eles apresentadas. A maioria das médias atingiu valor entre 1,8 (um vírgula oito) e 3,4 (três vírgula quatro), quando os respondentes referem-se à posição real das dimensões. Todavia, quando posicionam-se quanto ao ideal, a maioria atinge valor acima de 3,3 (três vírgula três). Não foi percebida grande diferença nas médias dos indicadores entre os servidores da PC ou da BM. Portanto, identifica-se que os servidores, em média, assumem um modelo real *autoritário-benévolo ou participativo-consultivo*. No entanto, idealizam o modelo *participativo-consultivo* e

participativo-grupal. As distâncias maiores entre o real e o ideal ocorrem nas dimensões *processo de liderança, natureza do processo decisório e metas de desempenho e treinamento*.

Rensis Likert (1971) constata que, quanto mais próximo do *sistema participativo* estiver situado o modelo de administração, tanto maior será a probabilidade de haver alta produtividade, boas relações no trabalho e elevada rentabilidade.

As dimensões analisadas pelo autor envolvem questões que avaliam desde a relação de confiança entre os membros da organização, até o tipo de controle exercido. Os servidores apontam para uma mudança no sistema de administração, quando apresentam o ideal diferente do real.

O processo de mudança sempre cria muitas dificuldades para os administradores e as organizações. O conservadorismo das instituições, a incerteza e o medo da transformação são bloqueios. Surgem oposições que consolidam as chamadas "forças contra". Somente as "forças pró" podem contrapor essas resistências, em direção ao processo de alteração. As questões são: como introduzir as modificações e qual a estratégia a seguir? A resposta pode surgir, como é o caso desta pesquisa, do trabalho, constante diálogo e movimentos de transformações culturais. BETHLEM (1989, p. 73- 74) apresenta um resumo das idéias e observações de Hofsted, publicado na obra *Culture and management development* (1983), em Genebra, acrescentando idéias próprias sobre sua aplicação à realidade brasileira. Relata, assim, que a cultura reflete-se em significados emprestados a vários aspectos da vida, "tais como a forma de olhar o

mundo e sua função nele; em valores; em crenças coletivas e em expressões artísticas.”

Diz, ainda, que há uma relação de *feedback* positivo entre cultura e instituições. A cultura *“influi nas instituições, que influem por sua vez na cultura, e assim por diante, levando o sistema a uma diferenciação cada vez maior.”*

No que se refere à cultura da Brigada Militar, instituição secular do Estado, a produção e aquisição dos conhecimentos, dos valores e das práticas tem apresentado uma administração autoritária e não-participativa. Alguns trabalhos e ações policiais têm destoado, na medida em que apresentam o chamado policiamento comunitário com uma participação maior da sociedade. A Polícia Civil, por sua vez, apesar de possuir uma formação menos rígida, também não costuma ter a prática participativa em sua administração. No entanto, as manifestações dos servidores e a mudança no processo de formação dos administradores podem ser determinantes para as transformações requeridas.

5ª Questão de Pesquisa

Existe diferença nas médias reais e ideais atribuídas pelos respondentes em relação à chefia exercida pelos oficiais da Brigada Militar e os delegados da Polícia Civil, segundo os modelos de gestão definidos por Likert?

Como foi dito, as médias ideais, tanto dos integrantes da BM e da PC, são maiores do que as médias reais, sendo a média real dos integrantes da BM um pouco maior do que a da PC. Verificando as médias ideais e reais, concluiu-se

que são significativamente diferentes (com valor de $p = 0,0000$), tanto em relação aos respondentes da PC como os da BM. Comparando-se as médias reais entre as posições dos integrantes da PC e da BM, observa-se que há uma tendência de diferenças nas médias. No entanto, não houve significância frente ao teste “t”.

Sob a análise fatorial, obteve-se o primeiro componente dos fatores relacionados às respostas da PC como sendo denominado “*relações de amizade-falta de institucionalidade*”, especialmente por apresentar carga elevada nas atitudes de influência, interação, amizade e liderança. Na BM, o primeiro componente da análise fatorial foi denominado de “chefia militar”, em especial por apresentar carga elevada nas atitudes de influência do chefe com as ações dos seus funcionários, em especial nos problemas, decisões, metas estabelecidas e interação. Daí, se obtém uma conclusão importante na compreensão das diferenças de administração dos delegados de polícia e dos oficiais. Identifica-se um estilo quase comum em cada caso, qual seja: o delegado forma grupos de agentes policiais que se ligam a ele e o acompanham por onde for, criando-se laços de amizade e de comprometimentos recíprocos. No caso dos oficiais, a ligação ocorre pela força do dispositivo hierárquico e normativo-punitivo, onde não há laços de amizade, mas de subserviência. Tal fato pode decorrer do modelo policial brasileiro, que teve origem em Portugal, cujo sistema é militar e não policial.

6ª Questão de Pesquisa

Qual a relação entre a produtividade do setor e o desempenho do

chefe?

A reta de regressão, no gráfico 12 e 13 , indicou o aumento (de 0,7296 na PC e de 0,6984 na BM) no desempenho do setor, quando as notas do chefe aumentarem uma unidade. As atitudes da chefia tendem a ser definidoras no desempenho do grupo de trabalho. A afirmação encontra guarida no referencial teórico revisado, pois CHIAVENATTO (1985, p. 251), afirmou que "*... o administrador procura influenciar os seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas da empresa.*"

Evidentemente, as expectativas dos funcionários de um órgão público, como é o caso da polícia, visam à melhoria do desempenho.

7ª Questão de Pesquisa

Quais as palavras mais freqüentes, listadas pelos servidores, qualificadoras de seus chefes delegados de Polícia ou oficiais da Brigada Militar?

As palavras citadas para qualificar a chefia confirmaram as posições médias dos respondentes nas questões fechadas, identificando um sistema mais autoritário do que participativo.

A citação da palavra *honesto*, com o maior número de casos (12 por policiais militares e 9 por policiais civis), caracteriza a chefia com essa virtude. No entanto, é de se estranhar a citação dela e o por quê. Talvez pelo motivo de que outros

chefes não são honestos, ressaltando a honestidade como algo incomum. A corrupção policial é um dos maiores problemas das instituições policiais. A polícia civil encontra dificuldades internas para enfrentar esse problema - muito em função da própria convivência da lei do silêncio, onde os que sabem das irregularidades se omitem na citação dos fatos. Na BM, o problema também ocorre, porém os mecanismos corretivos são mais fortes e ágeis, devido aos regulamentos militares.

A categoria com o maior percentual de frequência citada foi a autoritária, com 78% das palavras citadas, contra 22% da categoria dita participativa.

7 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

7.1 – Conclusões

O presente trabalho investigou cientificamente o gerenciamento realizado por delegados de polícia e oficiais da Brigada Militar, consultando uma amostra de servidores e extraíndo os posicionamentos frente à questão dos sistemas de administração real e ideal, com a finalidade de identificar o contexto e a cultura das organizações e apresentar sugestões para torná-lo mais participativo e qualificado.

A pesquisa quantitativa apontou a concordância dos sujeitos, com relação aos sistemas administrativos definidos por LIKERT, tendo-se obtido as seguintes constatações:

1ª) o sistema praticado por chefes, segundo posição dos respectivos funcionários, tanto da Polícia Civil como da Brigada Militar, está entre o *autoritário-benévolo* e o *participativo-consultivo*;

2ª) as médias reais que identificam os sistemas praticados por oficiais da BM e por delegados da PC, segundo posição dos respectivos funcionários, não apresentaram diferenças significativas. No entanto, há indícios de tendência ($p = 0,109$) das chefias na BM serem mais participativas do que as da PC;

3ª) o sistema idealizado pelos servidores deve ser próximo ao *participativo-grupal*, tanto na Polícia Civil como na Brigada Militar;

4ª) na Polícia Civil, foi identificado um estilo de administração denominado de “*relações de amizades – falta de institucionalidade*”, especialmente por apresentar carga elevada de correlações nas atitudes de influência e interação, amizade e liderança;

5ª) na Brigada Militar, foi identificado um estilo de chefia utilizado pelos oficiais denominado “*chefia militar*”, especialmente por apresentar carga elevada de correlações nas atitudes de influência do chefe em relação aos seus problemas, decisões, metas estabelecidas e interação;

5ª) foi identificada correlação entre o desempenho do chefe e a produtividade do setor, em relação às notas atribuídas pelos servidores.

A pesquisa qualitativa de palavras demonstrou que:

1º) a palavra mais citada foi *honesto*, com 21 casos (12 por policiais militares e 9 por policiais civis), seguida da palavra *autoritário* com 20 repetições (13 por policiais militares e 7 por policiais civis);

2º) na citação de palavras qualificadoras do chefe, observou-se que a categoria com o maior percentual de frequência foi a *autoritária*, com 78% das palavras citadas por policiais civis ou militares, contra 22% da categoria dita *participativa*;

3º) os policiais militares citaram mais palavras próximas ao significado participativo do que os policiais civis.

Estabelecendo uma discussão dos pontos divergentes e convergentes das conclusões nas análises quantitativa e qualitativas, foi evidenciada a existência, na prática (visão real), de um sistema *autoritário-benévolo* e, também, a vontade dos servidores de verem idealizado (visão ideal) um sistema *participativo-grupal*. Ao adjetivar a ação dos chefes, demonstraram uma favorável identificação com um sistema autoritário. É natural a dualidade do resultado, pois conclusão semelhante foi identificada por LIKERT, em 1975.

No que diz respeito às limitações enfrentadas na realização da pesquisa, ressalta-se a dificuldade de aplicação do questionário, pois alguns policiais deixaram de respondê-lo na íntegra, apesar de apresentado pelo próprio autor, em salas de aula, com as explicações necessárias.

Por fim, revela-se que se esperava resultados significativamente diferentes entre a chefia exercida por oficiais e delegados, o que não ocorreu. No entanto, encontrou-se, com surpresa, explicações científicas que retrataram o sentimento inquietante e instigante do autor em relação às duas instituições, ou seja : O

excesso de militarismo da Brigada Militar e a falta de institucionalidade na Polícia Civil.

Pela amplitude e complexidade do tema, o tratamento do problema não se esgotou, pelo contrário, sugere novas pesquisas que possam ampliar o conhecimento sobre a chefia exercida por delegados de polícia e oficiais da Brigada Militar.

7.2 – Um novo modelo de Polícia

A história e a formação da Brigada Militar e da Polícia Civil, corporações seculares, foram sedimentadas e fortaleceram-se em momentos históricos, nos quais a realidade social e o próprio Direito positivo amparavam organizações isoladas e desiguais.

O Brasil, porque não integrou na vida material, cultural e política mais da metade de sua população, legitimou às polícias o poder de contenção e controle social, como forma de dominação. Esse papel sempre foi assegurado através de métodos e instrumentos, como por exemplo, a tortura. Segundo SCHILLING, em *Momentos da História*, (1988. p. 16), *“a polícia é tradicionalmente ninho de direitistas e reacionários empedernidos, convictos da necessidade de manutenção das iniquidades sociais.”*

No entanto, a partir da Constituição Federal de 1988, com a consolidação da democracia e da luta pelos direitos humanos, os próprios servidores policiais civis e militares começaram a apontar para a necessidade de mudanças, de

aprimoramento das instituições, de democracia interna e participação, como se observa no diagnóstico da pesquisa.

Entre o real e o ideal, há um longo caminho a percorrer. Entre o ideal manifestado pelas Corporações e o princípio constitucional de que a segurança pública é direito de todos, a distância é ainda maior e, o caminho, mais árduo.

Em 1999, foi eleito no Rio Grande do Sul um Governo que busca mudar a História, assegurando a participação democrática da comunidade e, também, dos trabalhadores policiais civis e militares na gestão. Foram realizadas, em diversos municípios, audiências públicas, nas quais participaram diversos segmentos da sociedade, contribuindo e propondo para o programa de segurança. Nesse mesmo ano foram nomeados um soldado e um agente de polícia para assessorar o gabinete do Secretário Estadual da Justiça e da Segurança. As iniciativas causaram críticas e profundo espanto na cultura conservadora.

A escolha pela definição e a inserção de uma polícia voltada ao respeito à condição humana de toda e qualquer pessoa é pré-requisito básico e fundamental para a formação de uma comunidade moral e ética. A nova polícia terá que prestar um serviço de preservação da ordem e controle da violência, porém, de forma mais democrática e humanizada.

A instituição da segurança é funcionalmente civil e destinada a promover a cidadania.

A idéia de corporações isoladas, autônomas e autoritárias está sendo substituída pela concepção de uma articulação dinâmica e sistêmica das

estruturas, cuja identidade é assentada no processo de relação integrativa e participativa da produção social da segurança.

As polícias necessitam redefinir o seu sentido e atualizar as suas relações de trabalho, crescendo em qualidade, competência e dignidade.

Construir uma polícia voltada para assegurar direitos e não para reprimi-los, que respeite as garantias constitucionais, que trate com equidade negros e brancos, mulheres e homens, pobres e ricos. Uma polícia que repudie a discriminação, que tenha a consciência de que a criminalidade e a violência são frutos, também, da desigualdade, da insuportável diferença. Uma polícia que promova a justiça social, com outras características, que não aquelas perpetuadas por mais de 150 anos, mas que venha ao encontro dos princípios universais dos direitos humanos, da cidadania, da inclusão e, principalmente, do direito de cada um à segurança pública. Esse é o desafio.

7.3 – Sugestões e recomendações

Das análises e discussões levantadas pela pesquisa, foram elencadas as seguintes propostas:

1. Que seja divulgado o trabalho junto às chefias da Brigada Militar e Polícia Civil, no sentido de conhecerem as posições predominantes do público pesquisado.

2. Que sejam provocados os Poderes Públicos, as Universidades e a sociedade civil para alterar o modelo de polícia atual.

3. Por derradeiro, recomenda-se que haja um aprofundamento dos estudos, servindo este de base para novos conhecimentos.

8- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AS CRISES nas PM. **Folha de São Paulo**. Edição Nacional. São Paulo, 10 Ago., 1997.
- BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: Ed. Da UFSC, 1994.
- BERTALANFFY, L. **Teoria geral dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Gerência à Brasileira: Cultura e Management**. São Paulo: McGraw Hill, 1989.
- BORDIEU, Pierre. **Educação e Realidade: a dominação masculina**. V. 20, N.2, 1995.
- BRANDÃO, Adalberto de Oliveira. **Estilo de Gestão na Elaboração de Política de Assistência Social: a Visão do Conselho Municipal de Assistência Social de Porto Alegre (RS)**. Porto Alegre: PPGA – UFRGS, 1999.
- BRASIL. **Constituição Federal**, 1989. **Constituição do Estado do Rio Grande do Sul**: Porto Alegre, Assembléia Legislativa do Estado/Companhia Riograndense de Artes Gráficas.
- _____. **Plano Nacional de Segurança Pública**, 2001: Brasília, Ministério da Justiça.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *Qualidade Total - padronização de empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Othoni, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Teoria geral da administração**, v. 2., São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

- ____. **Administração: teoria, processo e prática**, São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1985.
- ____. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª ed., São Paulo: Afiliada, 1993.
- CONSUL, Júlio Cezar Dal Paz. **Estilo de Comando dos Oficiais da Brigada Militar da Região Metropolitana de Porto Alegre/RS**". Porto Alegre: PPGA, 1999.
- DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. Atlas, 1991.
- _____. **Participação é conquista**. São Paulo: Cortez, 1996
- _____. **Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- DURANT, Will. **Nossa Herança Oriental**, Rio de Janeiro: Record, 1963.
- ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, **Decreto Estadual Nº 32.859**, de 09 de junho de 1988.
- _____. **Lei Estadual Nº 7.977**, de 08 de janeiro de 1985.
- _____. **Plano Estadual de Segurança Pública**, Governo Olívio Dutra, Secretaria da Justiça e da Segurança, 2000.
- _____. **Diário Oficial do Estado Nº 157**, de 19 de agosto de 1997.
- ETZIONE, Amitai. **Organizações Modernas**, 3ª ed., São Paulo: Pioneira, 1973.
- FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo, Ed. Atlas, 1958.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. **O desvendar da cultura de uma organização**. In: FLEURY, Maria Tereza Fleury & FISCHER, Rosa Maria, **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FOLLETT, Mary Parker. **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**, organizado por Pauline Graham. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1997.
- FREITAS, H. et. al. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz S/A; 1997.
- GIULIANO, João. **Esboço histórico da organização da polícia do Rio Grande do sul**. Porto Alegre : Gabinete do Chefe da Polícia Civil, 1957.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Organizacional nas Organizações: O homem rumo ao ano 2000**. São Paulo: Atlas, 1995.

- KATZ, Daniel. & KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.
- KLERING, Luís Roque, **Relação entre estágios de informatização e Padrões de Comportamento Administrativo**: Tese de Doutorado não publicada. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994. 407 p.
- LEIS do Império, § 3º Art. 16, da **Carta Régia** de 20 de jul. 1809, apud op. cit. p. 54/55.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. São Paulo. Pioneira; 1971.
- ____. **A organização Humana**. São Paulo: Atlas, 1975.
- ____. LIKERT, Rensis e LIKERT, Jane Gibson. **Administração de conflitos: novas abordagens**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.
- MARIANTE, Hélio Moro. **Crônica da Brigada Militar gaúcha**. Porto Alegre : Imprensa Oficial Editora, 1972.
- McGREGOR, Douglas M. **The human side of enterprise**. Nova York: McGraw-Hill, 1960. **O lado humano na empresa**. In: BALCÃO, Y. F. e
- O' REILLY, Charles. **Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations**. California Management Review, Summer 1989.
- QUIVY, R. e CAMFENHOUT, Luc van. **Manual de investigação em ciências sociais**. 2 ed:Lisboa: Gradiva, 1998.
- RICHARDSON, Roberto Jarry, **Pesquisa Social: métodos e técnicas** / Roberto Jarry Richardson; colaboradores José Augusto de Souza Peres ... (et al.) – São Paulo: Atlas, 1999.
- SELLTIZ, C. e outros. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2 ed., São Paulo: EPU, 1987.
- SCHEIN, Edgar. **Seminário-diálogo sobre cultura organizacional**. Realização da AMANA - Desenvolvimento & Educação. snt.
- ____. Coming to a new awareness of organization culture. *Sloan Management Review*, Winter 1984.
- SCHILLING, Voltaire. **Momentos da História**. Porto Alegre: Tchê, 1988.
- SMIRCICH, Linda. **Concepts of culture and organizational analysis**. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, 1983.

SIMON, Herbert A . **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.

TEIXEIRA, Jeremy Hélio; SANTANA, Solange Maria. **Remodelando a gestão pública**. São Paulo : Edgar Blücher, 1984.

TITIEV, Misdra. **Introdução à antropologia cultural**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1966.

A N E X O

"Questionário"

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PPGA – ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Baseado no modelo elaborado e estudado, durante 15 anos, por RENSIS LIKERT, este questionário destina-se a traçar o perfil dos chefes de unidades policiais no Rio Grande do Sul e de propor-lhes algumas sugestões.

Não há nenhuma possibilidade de ser reconhecida a sua identidade, portanto, seja sincero.

Muito obrigado por participar.

MARQUE COM UM "X", OU RESPONDA O QUE SE PEDE.

Sexo:

- masculino
 feminino

Escolaridade:

- 1º grau completo ou incompleto.
 2º grau completo ou incompleto.
 superior completo ou incompleto

Exerce função de chefia?

- sim
 não

Tempo de serviço na polícia: _____ anos.

Ano em que você nasceu: _____ .

Posto, graduação ou cargo : _____ .

INTRUÇÕES PARA RESPONDER O QUESTIONÁRIO:

Coloque R (inicial da palavra REAL) identificando, segundo sua experiência, **como é** a atitude de seu chefe. Coloque um I (de IDEAL) identificando **como deveria ser** a atitude ideal de seu chefe. Se coincidir o box coloque as letras uma ao lado da outra.

A posição do box varia de menos para mais, da esquerda para a direita, conforme o grau de proximidade com a resposta.

Exemplo: Supondo que a pergunta fosse:

PERGUNTA	NAO / NUNCA	POUCO/ ÀS VEZES	SUFICIENTE/ MUITO	SIM/ SEMPRE
1.O chefe tem confiança nos servidores?				

Nenhuma confiança ————— muita confiança

Se você acredita que não há nenhuma confiança do chefe nos subordinados, entretanto, o ideal, na sua percepção, seria ter muita confiança, você deve marcar **R** no primeiro box e **I** no último. Veja como ficaria:

PERGUNTA	NAO / NUNCA	POUCO / ÀS VEZES	SUFICIENTE / MUITO	SIM / SEMPRE
1.O chefe tem confiança nos servidores?	R			I

Se não tiver elementos para responder, deixe em branco.

Lembre-se que no espaço do box escolhido:

R = REALIDADE

I = IDEAL

PERGUNTAS	RESPOSTAS			
	NAO / NUNCA	POUCO / ÀS VEZES	SUFICIENTE / MUITO	SIM / SEMPRE
1. O chefe tem confiança nos servidores?				
2. Por sua vez, os servidores confiam no chefe?				
3. O chefe apresenta um relacionamento de apoio aos servidores?				
4. Os servidores sentem-se à vontade para discutir o que quiserem com o chefe?				
5. Quando o chefe resolve solucionar problemas de serviço, sempre ouve as idéias e opiniões dos servidores e invariavelmente faz uso construtivo delas?				
6. As razões a que se recorre para estimular a motivação são expostas no sentido de segurança física e econômica e alcance de melhor qualidade?				
7. A maneira como são expostas essas razões é através de temor, ameaças de punições e de ocasionais recompensas?				
8. As atitudes dos servidores apresentam-se hostis em relação às metas da organização?				
9. As forças motivacionais somam-se de forma cumulativa entre os servidores?				
10. Os servidores sabotam as metas estabelecidas?				
11. As atitudes do chefe para com os servidores são cooperativas e favoráveis?				
12. O estado de espírito derivado das atitudes dos servidores é de frustração por pertencer ao órgão e por suas realizações?				
13. Existe muita comunicação e interação no órgão para alcançar seus objetivos?				
14. O fluxo de informações entre o chefe e servidores flui de cima para baixo e vice-versa, e entre os colegas, indistintamente?				
15. A comunicação sempre inicia pelo chefe?				
16. O chefe apresenta aos servidores todas as informações relevantes e responde a todas as perguntas?				
17. As informações vindas do chefe são aceitas com desconfiança pelos servidores?				
18. Você considera adequada a comunicação dos servidores com o chefe através dos canais formais?				
19. O sentimento de responsabilidade dos servidores ao iniciarem uma comunicação é grande?				
20. As informações são distorcidas na rotina do serviço, enganando-se o chefe?				
21. São produzidas informações precisas no trabalho?				
22. Existe necessidade de um sistema suplementar de comunicação dos servidores com o chefe?				
23. Existe intensa comunicação entre os servidores?				
24. O chefe mantém amizade com os servidores?				
25. O chefe conhece e compreende os problemas que afligem os servidores?				
26. O chefe percebe corretamente os problemas apresentados pelos servidores e vice-versa?				

PERGUNTAS	NAO / NUNCA	POUCO/ ÀS VEZES	SUFICIENTE / MUITO	SIM/ SEMPRE
27. Existe interação amistosa no local de trabalho com elevado grau de confiança?				
28. Há cooperação no trabalho de equipe no dia-a-dia ?				
29. O chefe permite que os servidores possam influir nas metas, métodos e atividades dos seus setores respectivos de trabalho?				
30. Os servidores só influem nas metas, métodos e atividades dos seus setores respectivos de trabalho através das Associações?				
31. O chefe estabelece metas, métodos e atividades aos servidores através de pressões e até punições?				
32. A informação no órgão flui em todas as direções, a partir de todos, vindo e indo para todos os servidores, facilitando a influência?				
33. A maioria das decisões é efetivamente tomada ao nível da alta administração do órgão?				
34. A informação disponível para o processo decisório é precisa e completa no órgão?				
35. Os sujeitos que decidem estão cientes dos problemas em relação aos quais definem e decidem soluções?				
36. Emprega-se conhecimento técnico e profissional nas decisões do órgão?				
37. O chefe decide tendo em vista os pareceres e encaminhamentos dos que detêm as informações?				
38. O processo decisório do órgão estimula os servidores a participarem das decisões?				
39. Os servidores nunca participam das decisões relacionadas ao serviço que executam?				
40. O processo decisório do órgão desencoraja o trabalho em equipe?				
41. As metas do órgão são estabelecidas pela maioria dos seus membros?				
42. Todos os membros do órgão lutam por metas de elevado desempenho?				
43. As metas são franca e lealmente aceitas, sem resistências de qualquer espécie, já que saem do consenso grupal?				
44. O interesse e preocupação pelo controle e fiscalização do serviço ocorre em todos os seus membros?				
45. As informações do controle do órgão são incompletas e imprecisas ou até distorcidas e falsificadas?				
46. A avaliação do órgão é amplamente praticada e difundida em todos os seus níveis e setores?				
47. Existem grupos informais que se opõem às metas (formais) do órgão?				
48. Os dados de controle no órgão são usados para auto-orientação e para a resolução de problemas, não sendo empregados punitivamente?				
49. O nível das metas de desempenho do órgão que a chefia busca alcançar é altíssimo?				
50. Os servidores recebem o treinamento desejado?				
51. Os recursos fornecidos para o treinamento dos servidores são excelentes?				

Responda também as perguntas a seguir:

52. Apresente até três palavras de “senso comum” que qualifique a liderança exercida pelo seu chefe:

1 _____

2 _____

3 _____

53. Dê uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para a produtividade de seu setor de trabalho:

_____.

54. Dê uma nota de 0 (zero) a 10 (dez) para o desempenho de seu chefe: _____.