

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RAFAEL BITTENCOURT RISCAROLLI

O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO NAS PROMOÇÕES DE OFICIAIS
POLICIAIS MILITARES SOB A PERSPECTIVA DA ABORDAGEM POLÍTICA

CURITIBA

2025

RAFAEL BITTENCOURT RISCAROLLI

O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO NAS PROMOÇÕES DE OFICIAIS
POLICIAIS MILITARES SOB A PERSPECTIVA DA ABORDAGEM POLÍTICA

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão (PPGOLD-UFPR).

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Simone Cristina Ramos

CURITIBA

2025

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Riscarolli, Rafael Bittencourt

O processo decisório estratégico nas promoções de oficiais policiais militares sob a perspectiva da abordagem política / Rafael Bittencourt Riscarolli .- 2025.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Cristina Ramos.

1. Administração - Processo decisório. 2. Biopolítica - Estudo de casos.
3. Planejamento estratégico. 4. Policiais militares - Brasil. I. Ramos, Simone Cristina. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações, Liderança e Decisão.
- III. Título.

Bibliotecária: Kathya Fecher Dias – CRB-9/2198

TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES, LIDERANÇA E DECISÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **RAFAEL BITTENCOURT RISCAROLLI**, intitulada: **O PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO NAS PROMOÇÕES DE OFICIAIS POLICIAIS MILITARES SOB A PERSPECTIVA DA ABORDAGEM POLÍTICA**, sob orientação da Profa. Dra. SIMONE CRISTINA RAMOS, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 27 de Março de 2025.

Assinatura Eletrônica
28/03/2025 13:00:57.0
SIMONE CRISTINA RAMOS
Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica
28/03/2025 16:15:50.0
NATÁLIA RESE
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ -
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA)

Assinatura Eletrônica
28/03/2025 13:47:59.0
IVANO RIBEIRO
Avaliador Externo (UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica
28/03/2025 12:54:17.0
JANE MENDES FERREIRA FERNANDES
Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, causa primeira de todas as coisas, pelo dom da vida, pelo dom da inteligência, pelos momentos de aprendizado, pelos desafios e por Sua presença constante em minha vida.

Ao meu pai e à minha mãe, Celio Riscarolli e Cleusa Ferreira Bittencourt, pela educação da primeira infância e por serem meus alicerces permitindo que eu pudesse alçar voo.

À minha esposa, Marcia Santos Riscarolli, que tem brilho próprio e me ajuda a brilhar; que sempre me incentiva; primeiro e último pensamento do meu dia. À minha parceira de viagens, de dança, de escrita, de estudos, de filmes e séries, de sonhos, de risadas, de ideias... à minha dupla da vida e minha melhor metade.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Simone Cristina Ramos, pelos primeiros ensinamentos da pesquisa científica e pelas primeiras oportunidades no campo acadêmico. Contigo aprendi sobre dedicação ao estudo, excelência nas entregas de trabalhos e sobre vencer desafios.

Aos professores da UFPR com os quais tive a oportunidade de cursar disciplinas: Prof.^a Dr.^a Simone Ramos, Prof. Dr. Guilherme Francisco Frederico, Prof.^a Dr.^a Jane Mendes Ferreira Fernandes, Prof.^a Dr.^a Lis Andréa Pereira Soboll, Prof. Dr. Acyr Seleme, Prof. Dr. Farley Simon Mendes Nobre, Prof.^a Dr.^a Geovana Gentili dos Santos. Sob a tutela de vocês aprendi a ser um “mestre profissional” capaz de aplicar conceitos rebuscados na realidade das organizações.

Aos professores avaliadores, que fizeram parte das minhas bancas ao longo do curso: Prof.^a Dr.^a Natália Rese, Prof.^a Dr.^a Jane Mendes Ferreira Fernandes, Prof. Dr. João Batista da Silva e Prof. Dr. Ivano Ribeiro, pelas orientações assertivas no rumo dessa pesquisa, tanto na parte conceitual, quanto metodológica e analítica.

Aos meus colegas do PPGOLD, também orientandos da Prof^a Simone, Alisson Fernando dos Santos Mokdse e Mônica Cristofolletti Budne, pelo companheirismo nos momentos difíceis, de dúvidas e incertezas, e também pela parceria nos momentos de vitória.

Agradeço a Deus, sempre! E em primeiro lugar
Um obrigado à minha família, não poderia faltar
Aos professores, mestres e doutores, como esquecer?
Colegas e avaliadores, o que eu deveria dizer?

Que o caminho de agora em diante
Tenha mais luz e mais conteúdo
Que seja “robusto”, com “acurácia” e “precisão”
Levarei todos vocês
Na memória e no meu coração

Rafael

“Não há nada errado com aqueles que não gostam de política,
simplesmente serão governados por aqueles que gostam.”

Platão

“A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para
mudar o mundo.”

Nelson Mandela

RESUMO

As grandes organizações públicas e privadas são guiadas pelos gestores do alto escalão por meio da tomada de decisão. Esse processo pode sofrer influência política de atores internos e externos à organização, o que pode levar a decisão a percorrer caminhos aparentemente contrários ao comportamento racional esperado criando processos inexplicáveis chamados de “*black box*”. O objetivo com este trabalho é compreender os elementos políticos associados ao processo de tomada de decisão estratégica nas promoções de oficiais de uma polícia militar brasileira entre os anos de 2010 e 2020. Adotou-se o estudo de caso único como estratégia de pesquisa e a coleta de dados foi feita por meio da análise documental, pesquisa bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Considerando as práticas, práxis e os praticantes da organização, bem como sob a perspectiva dos gestores do alto escalão enquanto praticantes da estratégia, chega-se ao principal resultado desta pesquisa, postula-se que a “*black box*” do processo decisório estratégico nas promoções dos oficiais policiais militares é definida como “Caixa da Experiência e da Influência”, composta pelas seguintes forças: análise discricionária dos decisores, atores internos à organização e atores externos à organização. Ao revelar o caráter racional e político na tomada de decisão nas promoções, a pesquisa fornece um modelo analítico que pode ser aplicado a outros contextos organizacionais, contribuindo para estudos futuros sobre processo decisório estratégico, comportamento político e equipes de gestão de topo, no serviço público e até mesmo em organizações privadas que possuem processos de decisão em grupo. Como contribuição ao campo teórico, apontamos a existência de alternativas para lidar com os efeitos negativos da política no processo decisório das promoções dos oficiais militares, chamados de amortecedores e definidos como: limites éticos nas decisões dos gestores; limites éticos nas ações dos concorrentes; critérios objetivos e transparência; diminuição da dependência de órgãos externos e habilidade diplomática do comandante-geral. Os amortecedores organizacionais propostos podem ser aplicados na capacitação dos oficiais, nas disciplinas de deontologia, no treinamento de habilidades de ambidestria e de diplomacia para os altos gestores, na confecção de manuais de suporte à decisão, em projetos de lei para aumentar a autonomia financeira e melhorar a transparência dos critérios que embasaram as decisões.

Palavras-chave: Processo Decisório Estratégico; Comportamento Político; Equipe de Gestão de Topo; Estudo de Caso; Polícia Militar.

ABSTRACT

The decision-making process guides the large public and private organizations through its senior managers. This process can be politically influenced by actors both inside and outside the organization, which can lead the decision to take paths apparently contrary to expected rational behavior, creating inexplicable processes known as “black box”. The aim of this study is to understand the political elements associated with the strategic decision-making process in the career advancement of officers in a Brazilian military police force between 2010 and 2020. A single case study was adopted as the research strategy and data was collected through document analysis, bibliographic research and semi-structured interviews. The data was processed using content analysis. Considering the practices, praxis and practitioners of the organization, as well as from the perspective of senior managers as practitioners of strategy, the main result of this research is that the “black box” of the strategic decision-making process in the promotions of military police officers is defined as the “Box of Experience and Influence”, made up of the following forces: discretionary analysis by decision-makers, actors internal to the organization and actors external to the organization. By revealing the rational and political nature of decision-making in promotions, the research provides an analytical model that can be applied to other organizational contexts, contributing to future studies on strategic decision-making, political behaviour and top management teams, in the public service and even in private organizations that have group decision-making processes. As a contribution to the theoretical field, we point to the existence of alternatives to deal with the negative effects of politics in the decision-making process of military officers' promotions, called buffers and defined as: ethical limits on managers' decisions; ethical limits on competitors' actions; objective criteria and transparency; reduced dependence on external bodies and the commander general's diplomatic skills. The proposed organizational buffers can be applied to officer training, deontology courses, ambidexterity and diplomacy skills training for senior managers, decision support manuals, bills to increase financial autonomy and improve the transparency of the criteria on which decisions are based.

Key-words: Strategic Decision-Making Process; Political Behavior; Top Management Team; Case Study; Military Police.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Histórico do estudo do processo decisório	23
FIGURA 2 - O Processo Decisório Estratégico, o Alto Escalão e o Comportamento Político	28
FIGURA 3 - Antecedentes, consequentes e fontes do Comportamento Político ...	32
FIGURA 4 - Codificação no ATLAS.ti 24.....	46
FIGURA 5 - Decisores do TMT entrevistados.....	48
FIGURA 6 - Pressões sofridas pelos decisores durante o processo de promoções de oficiais policiais militares	62
FIGURA 7 - Círculo racional e político do processo decisório nas promoções dos oficiais policiais militares	73
FIGURA 8 - Black Box do processo decisório nas promoções dos oficiais policiais militares	74
FIGURA 9 - Pressões e processo de filtragem sob a perspectiva dos decisores ..	81

LISTA DE SIGLAS

CEO – *Chief Executive Officer*

CEP/CHS - Comitê de Ética em Pesquisa das Ciências Humanas e Sociais

CPO – Comissão de Promoções de Oficiais

TMT – *Top Management Teams*

UFPR – Universidade Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E EMPÍRICA	15
2 O PROCESSO DECISÓRIO E SUA NATUREZA POLÍTICA	18
2.1 PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO	21
2.2 EQUIPE DE GESTÃO DE TOPO	24
2.3 COMPORTAMENTO POLÍTICO NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA	28
3 METODOLOGIA	36
3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA	36
3.2 SELEÇÃO DO CASO E DOS PARTICIPANTES	38
3.3 OS PARTICIPANTES	39
3.4 O PESQUISADOR	41
3.5 CUIDADOS ÉTICOS	42
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	43
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	44
4.1 A ORGANIZAÇÃO POLÍCIA MILITAR	46
4.2 PROCESSO DE PROMOÇÃO DOS OFICIAIS POLICIAIS MILITARES	47
4.3 ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO POLÍTICO	49
4.3.1 Relações com organizações externas	49
4.3.2 Características organizacionais	51
4.3.3 Natureza estratégica da decisão	53
4.4 FONTES DO COMPORTAMENTO POLÍTICO	54
4.4.1 Comportamento político derivado do poder hierárquico (fonte formal)	54

4.4.2 Táticas de influência (fonte informal)	56
4.4.3 Influência ascendente (fonte informal)	59
4.5. CONSEQUÊNCIAS DO COMPORTAMENTO POLÍTICO	62
4.5.1 Efeitos disfuncionais	63
4.5.2 Efeitos funcionais	65
4.5.3 Amortecedores dos efeitos disfuncionais	68
4.5.4 Identificação, definição e abertura da <i>Black Box</i>	72
4.5.5 Os decisores como praticantes da estratégia	79
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICE - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS MEMBROS DO TMT	95
ANEXO - REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO	97

1 INTRODUÇÃO

A maneira como os gestores do alto escalão tomam suas decisões, seu comportamento político e os fatores que influenciam os rumos que eles adotam para suas organizações são temas que instigam a curiosidade de profissionais e pesquisadores. Esse interesse cresce em algumas pessoas quando se fala das organizações policiais militares, talvez pela restrição de informações decorrente do sigilo característico das suas atividades, pela mística que se criou em torno delas ao longo dos anos, ou ainda pela correlação entre a estratégia organizacional e sua origem nas lições da arte da guerra de Sun Tzu (2008).

As pesquisas sobre os impactos do comportamento político no processo decisório estratégico têm focado sua investigação no ambiente externo ou se utilizam de variáveis demográficas e negligenciam o comportamento dos gerentes do alto escalão (Mannor et al., 2016), criando uma “caixa preta” de comportamentos e processos inexplicáveis (Pettigrew, 1992; Lawrence, 1997; Hodgkinson; Sparrow, 2002). É necessário estar por dentro da “caixa preta” para compreender o processo decisório estratégico, aprofundar os estudos do campo e amadurecer a prática organizacional.

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A busca por maneiras de tomar melhores decisões foi o que motivou March; Simon (1958) a estudarem o processo decisório. Eles identificaram que seria importante analisar o fenômeno social da tomada de decisão, que é originado da relação entre dois ou mais indivíduos de uma organização, e o processo cognitivo que ocorre no indivíduo que toma a decisão. Os modelos matemáticos auxiliam a entender a tomada de decisão, todavia o processo decisório em si é muito mais complexo, pois conta com o fator humano, com sentimentos e valores. Modelos matemáticos como a teoria dos jogos, assumem frequências de resultados diferentes da teoria matemática pura (March; Simon, 1958).

Embora haja várias correntes teóricas sobre o processo decisório, optou-se pela abordagem política como teoria base desse estudo, a qual fundamenta a elaboração dos objetivos, do referencial teórico e da metodologia de pesquisa. Child;

Elbanna; Rodrigues (2010) defendem que os gerentes, por vezes, se afastam da racionalidade durante o processo de tomada de decisão, o que abre espaço para a influência de pessoas nesse processo.

Será demonstrado no referencial teórico que grande parte da teoria existente sobre a abordagem política do processo decisório foca nos efeitos disfuncionais do comportamento político. Apesar disso, defende-se que o comportamento político não é bom nem ruim por si mesmo, ele faz parte das relações humanas. Ademais, o comportamento político pode gerar efeitos construtivos ou destrutivos dependendo do contexto e da habilidade do praticante.

Para fins deste estudo será utilizado o conceito de política proveniente das relações de poder nas organizações, aproximando-se dos conceitos de vontade política e habilidade política de Mintzberg (1983) e de comportamento político de Child; Elbanna; Rodrigues (2010), afastando-se da política como atividade de governança do Estado, de participação popular e do entendimento vulgar de política do senso comum. Mintzberg (1983) chamou de vontade política a disposição ou motivação de um indivíduo para gastar recursos pessoais na arena política das organizações e chamou de habilidade política a capacidade de executar os comportamentos políticos de maneira astuta e eficaz. Comportamento político é definido por Child; Elbanna; Rodrigues (2010) como o comportamento de indivíduos ou grupos que envolve o uso do poder ou o exercício da influência.

A abordagem política do processo decisório teve início nos anos 50 durante a guerra fria, quando cientistas políticos voltam seus estudos para as organizações, seus estudos considerando a disputa por recursos, a interação entre grupos, pessoas e decisões e a natureza estratégica da decisão para estudar o comportamento das pessoas e dos grupos nesse processo (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010).

Dentre os contextos possíveis de serem estudados, que possuem as características da decisão estratégica, propõe-se um inovador: o processo decisório de ascensão funcional dos gestores do alto escalão de uma organização policial militar. Inovador por estudar uma organização brasileira, do setor público, alicerçada na hierarquia e disciplina militares e por meio de uma metodologia qualitativa.

Na instituição policial militar selecionada para essa pesquisa, o número de vagas para promoção é limitado, ou seja, há mais candidatos aptos para a promoção que vagas disponíveis (disputa por recursos); a decisão da promoção é tomada em grupo por uma comissão composta pelos gestores do alto escalão, essa decisão afeta

o serviço prestado à sociedade e a maneira como a organização interage com os poderes executivo, legislativo e judiciário devido à capilaridade de sua missão constitucional (interação entre grupos, pessoas e decisões); contribui para a efetivação da estratégia da organização ao selecionar novos gestores e possibilita que os gestores selecionados ao final desse processo componham a própria comissão para futuras decisões ou até mesmo ocupem o cargo máximo que é o de comandante-geral (natureza estratégica da decisão).

Na ascensão da carreira militar o oficial acumula pontos objetivos por diversos motivos, como: curso superior, cursos de pós-graduação, cursos militares, tempo de serviço, entre outros. Ele pode receber pontos negativos se sofrer punições disciplinares e precisa atingir índices mínimos de desempenho físico e de saúde para estar apto para concorrer à promoção. Além desses quesitos objetivos, existe uma margem de pontuação discricionária que é emitida pelo alto escalão da corporação chamado de “conceito”, ele reflete questões subjetivas do comportamento e da postura do avaliado, como: conduta militar e civil, cultura militar, dedicação ao trabalho e potencialidade para o desempenho de funções mais elevadas.

Por se tratar de um elemento subjetivo, que é decidido em grupo, por atores com diferentes níveis de poder e de influência, sujeito inclusive a receber pressões externas de outras instituições e de outras esferas dos poderes constituídos, o conceito pode determinar qual dos concorrentes somará mais pontos e será promovido. Com o intuito de aprofundar os estudos existentes e de discutir a abordagem política do processo decisório em contextos diversos aos presentes na literatura, chega-se ao problema desta pesquisa: Como os elementos políticos impactaram o processo de tomada de decisão estratégica nas promoções de oficiais da polícia militar brasileira durante o período de 2010 a 2020?

1.2 OBJETIVOS

Para nortear o presente estudo e possibilitar a proposição de uma resposta ao problema apresentado, elaborou-se os objetivos descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral da pesquisa é “compreender os elementos políticos associados ao processo de tomada de decisão estratégica nas promoções de oficiais de uma polícia militar brasileira entre os anos de 2010 e 2020”

1.2.2 Objetivos específicos

Como forma de traçar um caminho para poder chegar ao objetivo geral e desvendar o tema pesquisado, apresenta-se a seguir os objetivos específicos.

- Identificar os antecedentes do comportamento político na organização.
- Identificar a presença das fontes formais e informais do comportamento político na organização.
- Discutir as consequências individuais, grupais e organizacionais do comportamento político no processo decisório, com foco em seus efeitos funcionais e disfuncionais, a partir da ótica dos decisores.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E EMPÍRICA

Considerando que os profissionais ocupantes dos altos cargos nas organizações são responsáveis pela elaboração da estratégia e fiscalização da sua execução nas empresas, a seleção de quem ocupará essas posições é vital para a sobrevivência da organização e para os rumos que serão adotados por ela. Compreender o impacto do comportamento político do alto escalão gerencial durante o processo decisório que habilita os comandantes militares a assumir funções da diretoria e de comandante-geral, relaciona-se com a estratégia da organização e poderá fornecer subsídios para o aperfeiçoamento dos processos administrativos.

O presente estudo de caso encontra respaldo teórico a partir da revisão das publicações da abordagem da *strategy-as-practice* quando Jarzabkowski et al. (2022) afirmam sobre o potencial que a abordagem prática tem ao revisitar temas já consagrados da estratégia, como o *upper echelon*, e propõem que os estudiosos futuros definam práticas cotidianas e mundanas como estratégicas e expliquem suas consequências em si e para a teoria da estratégia.

Grande parte das pesquisas sobre tomada de decisão estratégica, de acordo com Child; Elbanna; Rodrigues (2010), foram realizadas nos Estados Unidos e no Reino Unido. Whittington (2002) aponta que as abordagens clássicas e prescritivas da estratégia são aplicáveis às empresas norte-americanas, mas não podem ser generalizadas para outros contextos, o que gera uma oportunidade de pesquisa. Child; Elbanna; Rodrigues (2010) ainda destacam que as pesquisas futuras devem diferenciar as organizações públicas das privadas, pois o comportamento político dos gestores tende a ser diferente e a forma de lidar com os problemas gerenciais pode variar significativamente.

Child; Elbanna; Rodrigues (2010) recomendam que pesquisas futuras na abordagem política do processo decisório combinem estudos longitudinais com investigações em tempo real. Os autores orientam também que pesquisadores explorem as relações entre o comportamento político e racional na tomada de decisão, seus antecedentes e resultados, a fim de oferecer uma imagem mais completa das decisões estratégicas.

A justificativa empírica repousa no fato de se tratar de um estudo de caso sobre uma organização pública e de interesse público, presente no cotidiano do cidadão brasileiro e responsável pela segurança pública e promoção do bem-estar social. Essa característica revela a inserção social da presente pesquisa e seu potencial de contribuição para a sociedade. Apontamentos que possibilitem a melhoria da gestão desse tipo de instituição, seja por meio de elogios, críticas, esquemas, gráficos, postulados ou prescrições; podem ser usados pelos gestores ou acadêmicos policiais militares.

O ineditismo desta pesquisa revela-se na combinação do preenchimento das lacunas de pesquisa apontadas por Whittington (2002); Child; Elbanna; Rodrigues (2010); Jarzabkowski et al. (2022), ao propor um estudo de caso no contexto do serviço público brasileiro, mais especificamente em uma organização policial militar. Esse tipo de organização caracteriza-se pela dualidade de ter uma estrutura militar, alicerçada na disciplina e na hierarquia, ao mesmo tempo em que está inserida e interage com a população local devido a sua natureza policial. As organizações policiais militares brasileiras possuem uma estrutura organizacional complexa, pois precisam ser capazes de continuar operando mesmo em caso de grave perturbação da ordem pública ou de guerra. Com isso, elas possuem em sua estrutura setores de pessoal, logística, tecnologia, finanças, ensino, concursos, relações inter

institucionais, jurídico, inteligência e contrainteligência, planejamento, comunicação social, corregedoria, entre outros, revelando um amplo potencial para o estudo das organizações.

2 O PROCESSO DECISÓRIO E SUA NATUREZA POLÍTICA

Para compreender o impacto da componente política no processo de tomada de decisão estratégica das promoções militares é preciso demonstrar a trajetória dos estudos sobre a tomada de decisão. Esses estudos, segundo Edwards (1954), ganharam repercussão com um grupo de economistas tentando entender a cognição humana no contexto econômico, supondo que o decisor teria ao seu alcance todas as informações necessárias para uma decisão racional.

Como descrito na introdução deste trabalho, March; Simon (1958) foram motivados pela busca por maneiras de tomar melhores decisões. Esses autores defendem que o processo decisório é uma prática complexa por envolver o fator humano, com seus sentimentos, valores, interesses e limitações.

Com o intuito de aprofundar o entendimento sobre o processo decisório, considerando suas complexidades, Eisenhardt; Zbaracki (1992) propõem a racionalidade, o poder e a política, e o acaso como abordagens mais úteis. Autores como Simon (1990); Thompson (1967); Nutt (1984; 2002), entre outros, são exemplos de pesquisadores que utilizam essas abordagens.

A racionalidade no processo decisório é dividida em clássica e limitada (Edwards, 1954). A racionalidade clássica surge na primeira metade do século XX para explicar o processo decisório fundamentado irrestritamente na razão humana, considerando-a infalível e como único elemento presente na tomada de decisão (Gibcus; Vermeulen; Radulova, 2008). Ela pode ser definida como “um processo de decisão que envolve a coleta de informações relevantes para a decisão e a confiança na análise dessas informações para fazer a escolha” (Dean; Sharfman, 1993, p. 1071).

Os principais teóricos da racionalidade clássica são economistas que buscaram entender a cognição humana no contexto econômico com a premissa de que o decisor possui todas as informações necessárias, conhece as consequências de cada decisão e não será influenciado por outros fatores que não sejam os racionais (Edwards, 1954). A dificuldade em aplicá-la consiste nos incontáveis comportamentos que podem ser assumidos pelo indivíduo diante de uma situação adversa, de forma que essa infinidade de ações possíveis pode ser multiplicada quando aplicada ao contexto organizacional e às decisões em grupo (Simon, 1945; 1990).

Como adaptação da racionalidade clássica no campo da economia das organizações, Simon (1945) cunhou o termo 'racionalidade limitada', na qual considera-se a imperfeição do conhecimento, a dificuldade de antecipação das consequências e o conhecimento limitado das possibilidades de ação. Ainda no sentido de demonstrar as limitações e dificuldade em aplicar a racionalidade clássica, Edwards (1954) propõe que psicólogos promovam estudos com a aplicação das teorias econômicas e demonstrem o quanto as pessoas comuns se afastam do homem ideal descrito por Simon (1945; 1990).

A linha de investigação que se tornou mais relevante, decorrente dos esforços propostos por Edwards (1954), foi a heurística e vieses, de Tversky; Kahneman (1973), a qual foca seus estudos nas tendências de julgamentos e erros frequentes dos decisores. Essa corrente moldou o campo de pesquisa de julgamento e tomada de decisão e estimulou outros trabalhos que deram cada vez mais visibilidade para o tema. Parte do sucesso e da disseminação da teoria e das descobertas de Tversky e Kahneman se deram pelo uso que os autores faziam da simulação heurística, ferramenta pela qual o autor expõe o leitor às experiências vividas pelos participantes de suas pesquisas de campo, deixando suas conclusões mais convincentes ao leitor (Keren; Teigen, 2004).

Outra abordagem do processo decisório é a chamada de intuitiva, a qual pode ser definida como "escolhas de alternativas que são impulsionadas por julgamentos afetivamente carregados que surgem através de associações rápidas, não conscientes e holísticas" (Dane; Pratt, 2007, p. 40). Esta abordagem é associada diversas vezes na literatura com o conceito de bricolagem, isto é, "fazer-se com o que está ao alcance" (Baker; Nelson, 2005, p. 329).

O processo de decisão intuitivo caracteriza-se pela expressão de sentimentos instintivos, emoções positivas, neutras ou negativas, por parte dos diferentes tomadores de decisão em relação a certas opções (Kolbe; Bossink; Man, 2020). Como ponto de alerta para essa abordagem, Cowlrick et al. (2011) apontam que os julgamentos intuitivos dos profissionais podem diferir profundamente, mesmo quando os tomadores de decisão são expostos exatamente às mesmas informações.

A abordagem casual (do acaso) também compõe uma das linhas de estudo que buscam explicar o fenômeno do processo decisório nas organizações, ela descreve que a decisão é a conexão acidental entre uma oportunidade de escolha e uma solução fortuita. A decisão é tomada, de acordo com essa linha, quando o

tomador de decisão, distraído com demandas simultâneas, conecta uma solução a um problema para apaziguar as partes interessadas (Nutt; Wilson, 2010).

Outra alternativa teórica ao processo decisório puramente racional é defendida por Child; Elbanna; Rodrigues (2010), os quais argumentam que o comportamento dos gerentes muitas vezes se afastava da racionalidade e que há influências de pessoas e de grupos dominantes nas tomadas de decisões. Com a impossibilidade da racionalidade explicar o processo decisório organizacional e considerando a influência das pessoas e dos grupos na tomada de decisão, o processo decisório estratégico começou a ser estudado também pela vertente política. Macmillan; Jones (1986) justificam a existência do comportamento político nas organizações devido a inevitável disputa por recursos que precisam ser compartilhados, como: recursos humanos, financeiros, estrutura física, entre outros.

O processo de tomada de decisão e a interação entre as pessoas está interligado, por isso a tomada de decisão para essa vertente tem natureza política. Ela decorre da combinação de diferenciação e interdependência entre os grupos e indivíduos ao decidir sobre o uso ou distribuição dos recursos escassos. Outra característica da abordagem política é seu foco nas decisões que são estratégicas para as organizações (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010).

Comportamento político é definido por Child; Elbanna; Rodrigues (2010) como o comportamento de indivíduos ou grupos que envolve o uso do poder ou o exercício da influência. O poder, para esses autores, é a capacidade de influenciar em prol de seus interesses ou de seu grupo, a relação de poder está vinculada à capacidade dos indivíduos e grupos de influenciar as decisões estratégicas. Já a influência, pode acontecer por parte daqueles que não detém o poder, mas são capazes de persuadir quem de fato o tenha.

A perspectiva política se concentra em como e por que indivíduos, grupos e organizações exercem o poder ou acumulam influência para poderem moldar as decisões estratégicas que são tomadas em nome das organizações (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010). Segundo essa vertente, os gestores usam o comportamento político para "fazer com que outros façam o que nós queremos, quando eles podem optar por não fazê-lo" (MacMillan; Jones, 1986). O comportamento político pode ser expressado pelo emprego da persuasão, na formação de coalizão, táticas de *timing*, negociação ou barganha e táticas relativas à manipulação e controle de informações cruciais (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010).

Pfeffer (1992) argumenta que o indivíduo pode ser racional, mas o grupo composto por esses indivíduos, não é. Pettigrew (1973) complementa que a ênfase é colocada na resolução das diferenças usando táticas como coalizões, cooptação, controle de informações e influência. O autor ainda aponta que a abordagem política e do acaso têm sido usadas para superar a limitação decorrente da abordagem da racionalidade limitada.

Diante do contexto apresentado, e sem perder de vista o objetivo da pesquisa (compreender os elementos políticos associados ao processo de tomada de decisão estratégica nas promoções de oficiais de uma polícia militar brasileira entre os anos de 2010 e 2020), optou-se por distribuir a continuação do referencial teórico em três subseções que irão tratar sobre o processo decisório estratégico, a equipe de gestão de topo e o comportamento político na tomada de decisão estratégica, como um funil teórico indo do mais geral para o mais específico.

2.1 PROCESSO DECISÓRIO ESTRATÉGICO

Nutt; Wilson (2010) definem decisão estratégica como uma decisão de alcance amplo, dispendiosa e que embasa futuras decisões operacionais decorrentes dela. As decisões estratégicas, para os autores, têm as seguintes características: problemas difíceis de definir, necessidade de compreensão do problema para encontrar uma solução viável, geralmente possuem uma série de soluções viáveis em vez de uma única, falta um ponto final claro para julgamento da eficácia e altos níveis de ambiguidade e incerteza estão ligados à solução do problema.

Apesar da decisão ser conhecida como uma escolha instantânea entre duas alternativas, ao analisar-se apenas o “ponto de decisão” deixa-se de lado o caminho percorrido até a tomada de decisão, a descoberta dos problemas, o método utilizado, as ações para garantir a adoção da decisão e avaliar seus resultados. Nutt; Wilson (2010), citando teóricos como Drucker (1974) e Weick (1995), comparam o processo de tomada de decisão nas organizações como um processo de inquérito pós desastre, no qual se busca reconstruir o passado que deu origem àquele evento, minerando as pequenas decisões feitas no decorrer do processo objetivando dar sentido ao ocorrido e prevenir desastres futuros. Os autores dividem as decisões em estratégicas e organizacionais, citam que as decisões organizacionais costumam gerar estratégias e planos e que seu caráter estratégico não pode ser medido

observando-se apenas a decisão isolada, mas sim no padrão, posição ou perspectiva que permeia seu conjunto.

A forma como a tomada de decisão é pesquisada, segundo Nutt; Wilson (2010), passou por mudanças radicais nos últimos anos. Nas décadas de 50 e 60 o foco foi o planejamento da tomada de decisão. A pesquisa nos anos 70 foi marcada pelas escolhas e suas conseqüentes recompensas, como a diversificação, internacionalização, aquisição, etc. Na década de 80 o foco muda do estudo do conteúdo das decisões para o estudo de seus processos, buscando averiguar se era possível mapear o progresso da decisão estratégica, já nos anos 90, o foco manteve-se no processo da decisão mas com ênfase na busca por entender se há ou não ligação entre a tomada de decisão e os resultados. Por fim, as pesquisas mais recentes concentram-se em como os gerentes pensam, agem e interpretam as decisões estratégicas. Essa abordagem surge da busca por entender o que os gerentes realmente fazem, já que as pesquisas anteriores, por vezes, acabaram se descolando da prática do administrador (Nutt; Wilson, 2010).

Autores como Whittington (1996) e Jarzabkowski (2005), que focam seus estudos no praticante da estratégia, formam a perspectiva de estudo conhecida por “estratégia como prática”. Com contribuições no campo de estudos e de práticas, Jarzabkowski (2005) atribui a responsabilidade aos gerentes de selecionar o que é e o que não é estratégico, definindo-os como receptores e criadores do contexto organizacional no qual circunda sua tomada de decisão. Ela acrescenta que a importância desse foco micro nos gestores é o que diferencia uma organização da outra, pois o foco no macro pode assemelhá-las, o que dificulta encontrar a essência da decisão. Como as empresas estão inseridas num mesmo contexto, enfrentando dificuldades muito semelhantes, a diferenciação entre elas pode acabar sendo ocultada no foco macro.

FIGURA 1: Histórico do estudo do processo decisório

A forma como a tomada de decisão foi pesquisada	
Década de 50 e 60	Planejamento da tomada de decisão.
Década de 70	Escolhas e suas recompensas no processo de diversificação, internacionalização e de diversificação das organizações.
Década de 80	Foco no estudo do processo em vez do conteúdo da decisão.
Década de 90	Estudo do processo decisório com ênfase em entender se há ou não ligação entre a tomada de decisão e seus resultados.
Anos de 2000 em diante	Como os gerentes pensam, agem e interpretam as decisões estratégicas.

FONTE: Adaptado de Nutt; Wilson (2010)

O estudo da prática organizacional, como defendem Nutt e Wilson (2010), tem mostrado que a interação face a face entre os gerentes influencia muito a tomada de decisão, impossibilitando a distinção entre formulação e implementação das decisões, ou seja, ela não segue necessariamente uma sequência lógica. De forma complementar, Heracleous (2003) define a tomada de decisão como a soma do que os gerentes fazem (prática) com a forma como eles se comunicam (discurso).

A tomada de decisões estratégicas tem se estabelecido e prosperado como campo de estudo, um exemplo são as pesquisas de March (1999) com foco na inteligência organizacional na tomada de decisão e as pesquisas de Weick et. al. (2005) que focam nas decisões específicas para preparar as organizações para eventos extremos ou altamente incertos como desastres ou ataques terroristas. March (1999) mostra como as informações, experiência e aspirações, que são as características da inteligência organizacional, podem levar a uma má decisão. Já Weick et. al. (2005) sugerem que a resiliência é o principal atributo das organizações de alta confiabilidade, as quais lidam com situações extremas e são capazes de se recuperar rapidamente após as ocorrências de desastres.

Nutt e Wilson (2010) defendem que o campo de pesquisa da tomada de decisão estratégica é terreno fértil para o surgimento de conceitos, os quais não se restringem apenas ao campo da tomada de decisão e acabam sendo usados mais genericamente nos processos organizacionais. Para esses autores, a decisão só deve

ser chamada de estratégica se tiver implicação estratégica, qualquer emprego sem critério desse conceito é considerado uma má prática. As decisões organizacionais, decorrentes da decisão estratégica, por mais arriscadas que sejam, devem ser vistas como operacionais, pois colocam em prática a estratégia da empresa.

March (1999) argumenta que o principal na tomada de decisões organizacionais é a interpretação, demonstrando as diferenças entre as decisões baseadas em escolhas e as baseadas em regras. O autor buscou averiguar se os gestores perseguiram a lógica ao escolher entre as alternativas ou perseguiram a lógica de adequar a situação vivida com uma regra pré-estabelecida, analisando em qual regra aquele fato se encaixava.

Outra classificação feita por March (1999) foi sobre os tipos de comportamento que podem ser gerados na empresa decorrente das decisões. Um deles é claro e consistente, quando a empresa reduz a incerteza para evitar equívocos, e o outro é marcado pela ambiguidade, inconsistência e caos, quando a organização é anárquica e tem decisões não lineares. O autor argumenta ainda que os resultados das organizações podem decorrer de atores individuais, que agem de forma autônoma, ou serem oriundos da propriedade sistêmica da organização que interage a exemplo de um ecossistema.

2.2 EQUIPE DE GESTÃO DE TOPO

Uma das formas de estudar as decisões estratégicas é por meio do estudo do alto escalão. Nesse contexto, Elbanna; Thanos; Jansen (2020) conduzem uma revisão sistemática sobre os estudos de decisões estratégicas, e subdivide-os em quatro perspectivas contextuais: 1) o alto escalão (*top management teams*) - que abordam características demográficas como idade, mandato, experiência e formação educacional; características psicológicas como o locus de controle, a necessidade de realização e propensão a assumir riscos; 2) a perspectiva das características específicas da decisão - que estuda a importância, a incerteza e o motivo da decisão; 3) a perspectiva do determinismo ambiental - que abrange estudos sobre o controle externo, as incertezas do ambiente e a hostilidade ambiental; e 4) a perspectiva das características organizacionais - subdividida em performance organizacional, tamanho da companhia e tipo de propriedade do controle organizacional.

A equipe de gestão de topo, do inglês: *top management teams*, ou apenas TMT, é definida por Hambrick; Mason (1984) como um pequeno grupo de pessoas no topo do escalão hierárquico das organizações que pode afetar dramaticamente os resultados organizacionais com suas decisões. Os autores expõem que o comportamento das pessoas é reflexo de certas circunstâncias e dos fatores humanos dos tomadores de decisão, como personalidade, experiências passadas, valores e conexões pessoais, o que afeta substancialmente os resultados organizacionais, fazendo com que as organizações se tornem reflexos do seu alto escalão.

Para entender o que os gestores do alto escalão fazem, Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr (2009) usam a teoria da segregação das atividades - planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar - de Fayol (1949) combinada com as três categorias de funções gerenciais - interpessoal, informacional e decisória - de Mintzberg (1987). As decisões estratégicas representam uma importante parte da carga de trabalho dos executivos, por isso Hambrick; Mason (1984) propõem um modelo de tomada de decisão dos gestores do alto escalão baseado em um processo de filtragem. Considerando o campo de visão limitada sobre a situação em análise, o decisor seleciona e interpreta-o conforme sua bagagem cognitiva e formação educacional.

Em sua obra seminal sobre o alto escalão, Hambrick; Mason (1984) argumentam que as decisões estratégicas são tomadas baseadas em fatores psicológicos dos executivos como valores, estilo cognitivo e personalidade individual, bem como em fatores demográficos como idade, educação formal e experiência profissional. Os valores de um executivo afetam seu campo de visão, sua capacidade de seleção e de interpretar informações. O estilo cognitivo refere-se a como a mente do decisor trabalha e como esse decisor absorve e processa a informação. Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr (2009) percebem que as decisões de topo estão cercadas de discricionariedade devido às próprias características da decisão estratégica.

Para Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr (2009), as características individuais como aspirações, crenças, tolerância à ambiguidade, complexidade cognitiva, controle, percepção de poder, perspicácia política e fatores como regulação, cultura, tradição, elementos sociológicos e econômicos interferem na discricionariedade administrativa do alto escalão. A importância dos valores individuais no processo decisório para esses autores repousa no fato de que o executivo possui diferentes

valores e age de acordo com eles ao fazer o “processo de filtragem”, citado anteriormente. Esses valores podem ser pessoais - aqueles que o indivíduo aspira (prestígio, família, segurança, saúde e conhecimento) ou podem ser sociais - aqueles que o indivíduo espera dos outros e da sociedade (honestidade, coragem, paz mundial).

A diversidade das características individuais dos executivos é chamada por Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr (2009) de heterogeneidade demográfica do grupo. Ela pode representar uma heterogeneidade cognitiva, resultando em criatividade, resolução de problemas, abertura para mudanças, desejo de desafiar e de ser desafiado, mas também pode aprofundar o comportamento político (como será demonstrado no próximo capítulo), tornar a decisão mais lenta e diminuir a socialização do grupo.

Equipes maiores da alta gestão e com mais diversidade, segundo Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr., (2009), geram mais alternativas estratégicas para subsidiar a tomada de decisão, além da qualidade da decisão estratégica ser diretamente proporcional ao tamanho e diversidade da equipe, e inversamente proporcional à integração do TMT. Em outras palavras, um TMT com alta integração social alcança facilmente o consenso durante a tomada de decisões, mas essas decisões são de baixa qualidade. A efetividade da implementação da estratégia está positivamente associada com a integração social e com o consenso do TMT e negativamente ligada ao tamanho e heterogeneidade dele. (Finkelstein, Hambrick e Cannella Jr., 2009).

Analizando ainda os efeitos das características demográficas individuais do TMT na decisão estratégica, autores como Wiersema; Bantel (1992) afirmam que os resultados organizacionais e a diversidade demográfica do alto escalão estão positivamente ligados (o aumento da diversidade implica na melhoria dos resultados); já Amason (1996); Elbanna (2009) defendem que a diversidade nas equipes de topo tem seu custo e percebem um aumento do conflito e do comportamento político. Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr (2009) demonstram que organizações mais estáveis possuem estratégias mais defensivas que prospectivas e consequentemente seu *top management team* é menor e mais homogêneo. Em contrapartida, empresas com estratégia prospectiva necessitam ser mais receptivas à mudanças e inovação.

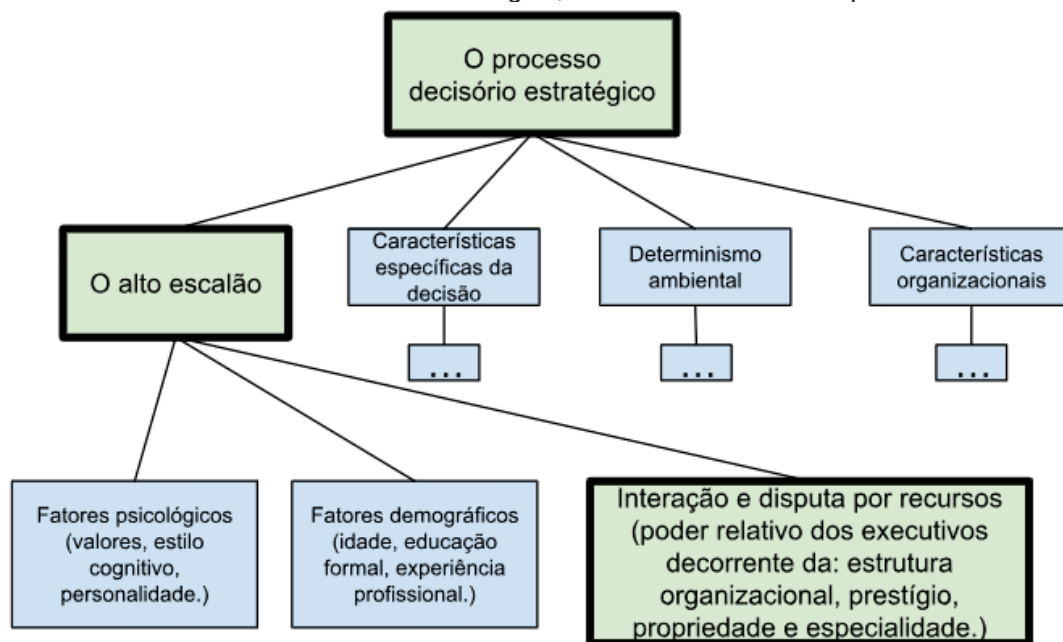
Um outro apontamento trazido por Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr (2009) é de que equipes do alto escalão que lidam com recursos escassos precisam interagir entre si para fazer melhor uso do que está disponível. Essa relação será regulada pelo

poder relativo de cada executivo no processo de decisão estratégica, o qual, segundo Finkelstein (1992), se origina da estrutura, do prestígio, da propriedade e da especialidade.

Ao citar o poder relativo e o posicionamento do executivo na estrutura da organização, observa-se um desequilíbrio de poder durante a tomada de decisão estratégica, fenômeno que é explicado por Mintzberg (1987) ao definir que a estratégia pode ser vista pelo posicionamento que a organização tem em relação às demais organizações, ter mais organizações dependendo dela do que organizações de que ela depende, faz a empresa estar numa posição estratégica. Apesar do autor ter estudado o posicionamento das organizações, esse postulado pode ser aplicado para o posicionamento do indivíduo na estrutura organizacional da empresa ou do TMT, ou seja, um executivo pode estar numa função com posicionamento mais estratégico que os demais membros do TMT. Isso faz com que a decisão de um membro em concordar ou não com o posicionamento do outro tenha reflexos em outras demandas organizacionais, considerando que o setor que um deles comanda depende mais do outro que o outro do dele.

O referencial teórico construído para dar suporte à pesquisa empírica segue o fluxograma proposto a seguir. Dentre as linhas de estudo do processo decisório estratégico propostas por Elbanna; Thanos; Jansen (2020), adotou-se a investigação por meio do alto escalão. Já dentre as formas para abordar o estudo do alto escalão, optou-se pelo comportamento político, inserido na teoria de Hambrick; Mason (1984) no formato de “Interação e disputa por recursos”.

FIGURA 2: O Processo Decisório Estratégico, o Alto Escalão e o Comportamento Político



FONTE: Adaptado de Elbanna; Thanos; Jansen (2020) e Hambrick; Mason (1984)

2.3 COMPORTAMENTO POLÍTICO NA TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

O comportamento político é inevitável durante a tomada de decisões estratégicas (Elbanna et al., 2007; Pettigrew, 1973). Ele surgirá naturalmente devido à natureza incerta e de alto risco da tomada de decisões estratégicas (Pettigrew, 1973; Eisenhardt e Bourgeois, 1988; Child; Elbanna; Rodrigues, 2010), bem como pela diversidade de interesses e reivindicações concorrentes pelos recursos escassos (Cyert; March, 1963; Bourgeois, 1981; Elbanna, 2006).

O exercício do poder ou da influência, segundo Child; Elbanna; Rodrigues (2010), pode ser reforçado por outras táticas que afetam a decisão, tais como: persuasão, legitimidade concedida a pessoa ou unidade em questão, formação de coalizão, táticas de *timing* que afetam as comunicações e reuniões, negociação ou barganha, manipulação e controle de informações cruciais. De acordo com Mayes; Allen (1977, p. 675), o comportamento político representa "o gerenciamento da influência para obter fins não sancionados pela organização ou para obter fins sancionados por meios de influência não sancionados". Outra definição de comportamento político é proposta por Barry; Watson (2012, p. 272) que o define como "o processo através do qual um indivíduo (agente) deliberadamente seleciona e apresenta ações verbais ou simbólicas dirigidas a um outro indivíduo (alvo) com a

expectativa de que essas ações venham a produzir mudanças desejadas nas cognições e/ou comportamentos do alvo que ainda não tenham ocorrido”.

Há autores do modelo político de tomada de decisão, segundo Eisenhardt (1997), que entendem que os membros de uma organização, quando decidem em conjunto, não são racionais. Eles argumentam que individualmente os executivos têm posições diferentes na organização, podendo defender a necessidade de crescimento, enquanto outros executivos defendem o reposicionamento ou a necessidade de investimentos em uma área em detrimento de outras (Allison, 1971). O choque dos aspectos políticos com os racionais, como defende Eisenhardt (1997), pode ser visto ao se analisar o contraste entre os objetivos dos decisores.

O lado obscuro do comportamento político pode ser observado, segundo Landells; Albrecht (2017), quando os funcionários ignoram a hierarquia para obter promoções, vantagens para si, quando buscam gerentes de outras áreas por interesse próprio, quando usam ferramentas e meios inadequados. Esses comportamentos, segundo os autores, levam à subversão da justiça e da equidade dentro da organização, até porque nem todos os funcionários têm as mesmas habilidades políticas.

Em oposição a essa ideia, Child; Elbanna; Rodrigues (2010) apontam que é possível que o aspecto político e o racional coexistam durante a tomada de decisão estratégica. Dentre as pesquisas sobre os efeitos positivos do comportamento político, destaca-se Wayne; Green (1993) ao indicarem que o comportamento político melhora a relação entre líder e liderado. Nessa mesma linha, Eisenhardt; Zbaracki (1992), após analisarem diversos estudos do campo, concluíram que as decisões estratégicas são um entrelaçamento dos limites entre o comportamento racional e político.

O comportamento político é dividido por Child; Elbanna; Rodrigues (2010) em formal e informal. O formal é exercido pelo poder hierárquico e pode ser percebido na formação de diretrizes gerais que vão nortear os decisores, no estabelecimento de fatores a serem desconsiderados ou fatores que terão mais peso na tomada de decisão. O poder político informal pode ser exercido por meio de ameaça, troca de favores, barganha, restrição de informações e manipulação. Ambos comportamentos políticos podem ser exercidos de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente.

Uma outra forma apresentada por Child; Elbanna; Rodrigues (2010) de classificar o comportamento político que afeta as decisões estratégicas é por meio de

suas fontes. Elas podem ser: I) comportamento político derivado do poder hierárquico; II) politização entre unidades organizacionais orientadas para decisões estratégicas e III) influência ascendente exercida de baixo para cima.

As principais formas de intervenção do comportamento político derivado do poder hierárquico nas decisões estratégicas são as determinações das premissas para as decisões estratégicas, o controle do recurso para efetivar as decisões tomadas, o controle sobre as principais nomeações e um poder geral de veto. A intervenção hierárquica na tomada de decisão pode levar ao fracasso das ações por não considerar o que um dos indivíduos com poder decidiu deliberadamente retirar da pauta ou dos fatores de análise (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010).

O comportamento político influencia ou pode influenciar a distribuição de vantagens dentro de uma organização (Rosinha, 2014), por exemplo quando o comportamento político tem como fonte a politização entre unidades organizacionais orientadas para decisões estratégicas. Com isso, as pessoas tendem a formar coalizões e a cooperar para dominar o processo decisório quando percebem que esse comportamento pode aumentar suas chances de receber recursos (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010).

Na linha de estudos sobre as unidades organizacionais, Child; Elbanna; Rodrigues (2010) afirmam que a maioria das pesquisas da abordagem política do processo decisório não consegue acessar o topo do escalão hierárquico, devido às restrições de informações naturais daquele grupo, com isso há mais estudos e observações dos setores do médio escalão que subsidiam as decisões estratégicas. Nessa discussão, Higgins; Judge; Ferris (2003) afirmam que as pesquisas sobre o comportamento político têm se concentrado desproporcionalmente em resultados utilitários, como classificações de desempenho, decisões de promoção e simpatia pelo supervisor.

As táticas políticas usadas pelos membros de unidades empresariais subordinadas para exercer poder sobre decisões importantes (influência ascendente exercida de baixo para cima), concentram-se no uso de informações e conhecimentos, e na manipulação da reputação e credibilidade de seus 'oponentes'. A construção da própria reputação e a destruição da reputação do oponente é o grande trunfo dos setores subordinados no processo de tomada de decisão estratégica (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010).

Mowday (1978) examinou a eficácia de cinco métodos de influência ascendente exercida de baixo para cima, são eles: ameaças, autoridade legítima, persuasão, recompensas ou troca de favores e manipulação. O autor concluiu que a manipulação é o método mais eficaz, seguido pela persuasão e que ameaças, recompensas e autoridade legítima, mostraram ser os menos eficazes. Mowday (1978) infere que fornecer informações de tal forma que o destinatário não perceba que está sendo influenciado ocultam as intenções do influenciador, ela pode ser exercida filtrando quais informações serão repassadas (Pettigrew, 1973) e a maneira que elas serão ditas.

Além da divisão do comportamento político em formal e informal e da classificação segundo sua fonte (comportamento político derivado do poder hierárquico, politização entre unidades organizacionais orientadas para decisões estratégicas e influência ascendente exercida de baixo para cima) como foi demonstrado anteriormente, ele pode ser analisado com base nos seus antecedentes e consequentes. Quando se analisa o contexto no qual o comportamento político está inserido, Child; Elbanna; Rodrigues (2010) dividem o estudo entre as condições antecedentes que favorecem o comportamento político e as suas consequências na tomada de decisão estratégica. As condições antecedentes são classificadas em três categorias: I) relações com organizações externas; II) características organizacionais e III) a natureza da decisão estratégica em questão.

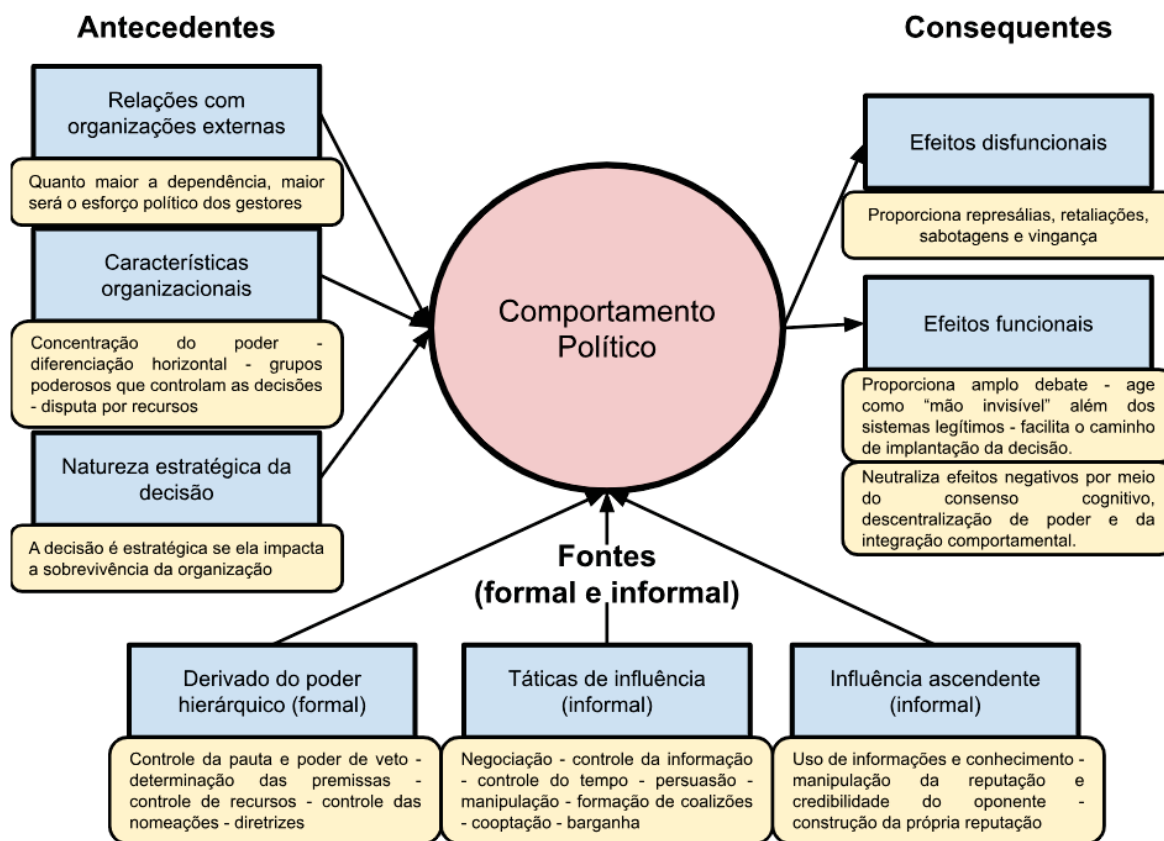
Nas relações com organizações externas, quanto maior for a dependência dessas organizações, maior será o esforço político necessário para os líderes conseguirem pressionar, influenciar e cooptar as partes externas. As características organizacionais que incentivam o comportamento político são a concentração do poder, o grau de diferenciação horizontal dentro da organização e a presença de grupos capazes de controlar o manejo das contingências estratégicas. A própria natureza estratégica da decisão é um fator que antecede o comportamento político, pois ela impacta na sobrevivência da empresa (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010). Pettigrew (1973) defende que quanto mais escassos forem os recursos, maior será a exibição dos comportamentos políticos para a captá-los.

Uma forma oposta de se estudar o comportamento político que complementa os antecedentes são as consequências desse comportamento. Grande parte das pesquisas que iniciaram os estudos sobre o comportamento político no processo decisório concluíram que ele afeta negativamente a qualidade da decisão e o

desempenho organizacional (Gandz; Murray, 1980; Zahra, 1987; Eisenhardt; Bourgeois, 1988; Dean; Sharfman, 1996; Elbanna; Child, 2007). Apesar disso, há autores que afirmam que a política pode ser prejudicial em algumas situações, mas útil em outras (Stevenson et al., 1985; Gray, 1989; Janis, 1989; Pfeffer, 1992).

Na figura 3 é apresentado um esquema que demonstra os antecedentes, as fontes e as conseqüentes do comportamento político com base na literatura pesquisada. O esquema será usado para fazer as codificações das entrevistas, conforme descrito na metodologia e servirá de base teórica para a discussão dos resultados.

FIGURA 3: Antecedentes, conseqüentes e fontes do Comportamento Político



FONTE: Adaptado de Child, Elbanna e Rodrigues (2010)

Autores como Higgins; Judge; Ferris (2003) defendem que a eficácia de qualquer comportamento político depende de várias considerações, como o alvo da tentativa de influência, o objetivo da tentativa de influência e a distância pessoal entre o ator e o alvo. Child; Elbanna; Rodrigues (2010) são mais céticos quanto à possibilidade de mensuração precisa dos resultados do comportamento político na organização. Eles defendem que não há como saber se a decisão estratégica tomada

foi a correta, pois há um grande período de tempo entre a tomada da decisão e a percepção de seus resultados, e os múltiplos fatores que interagem com suas consequências podem dissimular as causas de seu sucesso ou fracasso.

Como contraponto aos estudos anteriores a eles, os autores formulam consequências funcionais do comportamento político no processo decisório estratégico. Eles argumentam que na fase de preparação, a política pode assegurar que todos os lados da decisão sejam plenamente debatidos; no momento da decisão a política pode agir como uma "mão invisível" para promover uma mudança necessária bloqueada pelos sistemas legítimos; já na fase de execução, a política pode facilitar o caminho para a implantação de uma decisão estratégica (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010).

Mintzberg (1987) também identificou benefícios do comportamento político para o processo decisório e para a organização como um todo, e convidou outros pesquisadores a adotarem uma visão mais equilibrada da componente política considerando tratar-se de fenômeno multidimensional. Essa visão de que o comportamento político produz consequências positivas e negativas para a organização e de que a realidade organizacional não possui lados sistemáticos são oportunidades para mais estudos.

Outro grupo mais atual de pesquisadores que investiga os efeitos positivos e negativos do comportamento político no processo decisório e na organização é Shepherd et al. (2020). Eles se propõem a analisar o comportamento político na tomada de decisão estratégica utilizando-se da teoria do alto escalão (*upper echelon theory*) e apresentam os fatores que diferenciam as organizações funcionais das disfuncionais. Para tanto, eles teorizam que o consenso cognitivo, a descentralização do poder e a integração comportamental são os principais mecanismos geradores que os *top management teams* (TMT) têm em mãos para neutralizar os efeitos negativos do comportamento político e os definem conforme descrito a seguir.

Shepherd et al. (2020) definem consenso cognitivo como o acordo entre os membros do TMT com relação às metas, estratégias e pontos fortes da empresa. Segundo Cannon-Bowers; Salas (2001); Kellermanns et al. (2005) o alto nível de consenso cognitivo permite o aumento da confiança entre os membros do TMT, fazendo com que os executivos sejam menos retaliatórios e agressivos nas suas respostas.

Shepherd et al. (2020) corroboram ainda com a definição de Finkelstein (1992); Finkelstein; Hambrick (1996) sobre descentralização do poder como sendo o grau em que os CEOs distribuem o poder e a responsabilidade pela tomada de decisões estratégicas de forma homogênea entre os membros do TMT e defendem que, fazendo isso, os TMT terão uma capacidade maior de enfrentar os efeitos negativos do comportamento político no processo decisório estratégico. Para eles uma equipe do alto escalão integrada possui um elevado nível de unidade e seus membros confiam uns nos outros para que a política seja um agente que contorne a burocracia e facilite a implementação da decisão. Os autores defendem que os TMT comportamentalmente integrados têm uma cultura colaborativa.

Após analisarem 117 decisões em seu estudo de campo sobre o impacto do comportamento político no processo decisório estratégico e compará-las com as hipóteses descritas acima, Shepherd et al. (2020) apontam que o comportamento político tem efeitos deletérios na qualidade da decisão e que TMT descentralizados conseguem diminuí-los. Comprovam ainda que os TMT de comportamento integrado impactam positivamente a qualidade da decisão, entretanto os dados coletados não suportam uma das hipóteses formuladas pelos pesquisadores de que o consenso cognitivo poderia abrandar os efeitos negativos do comportamento político na tomada de decisão.

Em outras palavras, os resultados empíricos da pesquisa de Shepherd et al. (2020) corroboram com as construções teóricas de que o comportamento político não é tão prejudicial como a teorização anterior sugere e destaca a importância fundamental da integração comportamental como o mecanismo psicológico central que serve para amortecer os efeitos corrosivos da política. Suas descobertas indicam que os comportamentos do TMT (integração comportamental) são um moderador mais potente do que suas estruturas (descentralização do poder), enquanto a cognição do TMT (ou seja, o consenso cognitivo) não modera o impacto do comportamento político. Um dos efeitos negativos que o comportamento político pode gerar no próprio TMT, segundo Shepherd et al. (2020), é o desgaste das relações interpessoais, o que poderia gerar represálias, retaliação, comportamento vingativo ou de sabotagem, impedindo que as ações para mudanças estratégicas fossem tomadas em tempo hábil.

Grande parte das pesquisas anteriores sobre os impactos do comportamento político na tomada de decisão estratégica focaram no ambiente externo (Fredrickson;

Mitchell, 1984; Eisenhardt, 1989; Judge; Miller, 1991; Goll; Rasheed, 1997) ou se utilizaram de variáveis demográficas como substitutos para os comportamentos dos gerentes de alto escalão (Mannor et al., 2016) e negligenciaram os atributos do TMT. A limitação desse tipo de abordagem, como argumentam Pettigrew (1992); Lawrence (1997); Hodgkinson; Sparrow (2002), é a criação de uma “caixa preta” de comportamentos e processos inexplicáveis nas ações dos TMT. Para resolver essa limitação de pesquisa, Shepherd et al. (2020) defendem que é necessário focar no contexto psicológico que envolve o TMT para avançar na teoria sobre por que o comportamento político pode ter efeitos altamente destrutivos em algumas equipes, mas menos em outras.

3 METODOLOGIA

A partir dos objetivos de pesquisa, serão apresentados nesta seção o enquadramento metodológico da pesquisa, a abordagem, a estratégia de pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, o recorte temporal, os critérios de escolha do caso e das fontes, bem como os cuidados éticos e o processo de tratamento e análise dos dados.

3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

Sem perder de vista a questão de pesquisa: “como se dá o processo de tomada de decisão estratégica das promoções militares sob a perspectiva política do processo decisório?”, optou-se pela abordagem qualitativa de pesquisa. A escolha dessa abordagem justifica-se por, conforme definição de Bulmer (1977); Gibbs (2008); Flick (2009), se tratar de fenômenos realísticos, vivenciais, sociais e grupais, e por haver interação entre a observação e a formulação do conceito, entre o desenvolvimento teórico e a pesquisa empírica, e entre a explicação e a percepção.

Segundo Bogdan; Biklen (1994), a pesquisa científica alargou-se das questões de mensuração e comprovação de hipóteses para uma metodologia que enfatiza a descrição, a indução e os estudos fundamentados nas percepções pessoais. A característica mais distintiva da abordagem qualitativa, de acordo com Erickson (1986), é sua ênfase na interpretação.

Epistemologicamente pode-se classificá-la como interpretativista e ontologicamente como construtivista. Classifica-se ainda como pesquisa indutiva, pois tem a teoria como base para explorar o fenômeno, está focada na situação particular e pode gerar novas teorias para o campo. No critério dimensão temporal, essa pesquisa terá um recorte transversal com abordagem longitudinal, com a coleta de dados com gestores que exerceram suas funções no TMT entre os anos de 2010 e 2020.

Foi utilizado o estudo de caso único seguindo o modelo proposto por Stake (1978), por buscar responder questões do tipo “como” e “por que”, por haver pouco controle do pesquisador sobre os eventos e focar-se em fenômenos contemporâneos inseridos em contextos da vida real. No entender de Stake (1978), a preocupação com

a generalização concorre com a busca da particularidade e não deveria ser ressaltada em toda pesquisa. Suas concepções visam à compreensão do que é importante naquele caso, e para isso propõe as questões que lhe parecem pertinentes, descrevem contextos e fazem interpretações próprias do caso, proporcionando ao leitor uma descrição densa.

Ao cunhar o termo generalizações naturalísticas, Stake (1978) reforça seu posicionamento. Ele sugeriu que os pesquisadores não deveriam ser responsáveis por definir para quais populações e/ou contextos os resultados obtidos podem ser generalizados, mas deixar essa decisão para o leitor.

Stake (1995) distingue três tipos de estudos de caso a partir de suas finalidades: intrínseco, instrumental e coletivo. No estudo de caso instrumental, que será utilizado nessa pesquisa, o pesquisador busca *insights* sobre o assunto, busca compreender algo mais amplo que o próprio caso e, às vezes, pode até contestar uma generalização amplamente aceita que pode ser refutada no caso em estudo. O autor considera que o importante é otimizar a compreensão do caso ao invés de privilegiar a generalização para além do caso. Para ele, os pesquisadores buscam mostrar a peculiaridade do caso, tanto o que é comum quanto o que é particular. Stake (1995) critica o fato de que alguns estudiosos como Yin (2015) fazem restrições ao estudo do particular, como se o estudo intrínseco de um caso não fosse tão importante quanto estudos para obter generalizações referentes a uma multiplicidade de casos.

O estudo de caso e o uso de entrevista foram apontados por Da Silva *et. al.* (2016) como os procedimentos técnicos mais utilizados nas teses brasileiras de doutorado em administração. Essa combinação, segundo os autores, pressupõe uma busca por profundidade na compreensão do fenômeno (estudo de caso) e dá liberdade para o entrevistado expor seu ponto de vista ao mesmo tempo que permite ao pesquisador ter um certo controle na coleta de dados (entrevista).

A análise documental se valeu de leis, regimentos e regulamentos de acesso público, que possibilitem entender melhor a organização selecionada para o estudo de caso e qual o papel esperado dos decisores no processo de promoção. Utilizou-se a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988); a Lei Federal nº 13.675, de 11 de junho de 2018 (Brasil, 2018), a qual cria a Política Nacional de Segurança Pública e institui o Sistema Único de Segurança Pública; a Lei Federal nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023 (Brasil, 2023), que institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares dos Estados; o estatuto dos militares estaduais da unidade federativa objeto deste estudo

e o regulamento estadual de promoções de oficiais, os quais não serão citados, com referências completas, por questões éticas. Em um segundo momento, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas com os membros do TMT, por meio delas pretendeu-se compreender o comportamento organizacional com profundidade dentro do contexto particular.

Stake (2005; 2011) define a triangulação como um método que utiliza dados adicionais para validar ou ampliar as interpretações feitas pelo pesquisador, adotando diferentes percepções para esclarecer o significado por meio da repetição das observações ou interpretações. Os estudos qualitativos, independente das estratégias utilizadas, podem ter ganhos de qualidade ao utilizar as diversas formas de triangulação (Bruning; Godri; Takahashi, 2018). A triangulação de fontes de evidência e a de métodos de coleta/análise de dados são usadas como estratégias metodológicas para aumentar a compreensão sobre um mesmo fenômeno.

3.2 SELEÇÃO DO CASO E DOS PARTICIPANTES

Para Stake (1995), o primeiro critério para seleção do caso deve ser o de maximizar o que se pode aprender com ele. Esse primeiro critério de seleção do caso exposto por Stake (1995) reflete bem o presente caso de pesquisa pelo fato de contar com um pesquisador que faz parte da organização (insider), que tem acesso aos gestores do alto escalão e a confiança deles na manutenção do sigilo da fonte. O estudo de caso único proposto por Stark (1995) não procura uma representatividade no todo e sim uma possibilidade de aprendizado, um potencial para aprofundar a compreensão de um fenômeno.

A coleta de dados foi feita em um recorte transversal com abordagem longitudinal abrangendo gestores de 2010 a 2020. Esse recorte foi escolhido para compreender um período de mudanças legislativas para as polícias militares e para coletar dados apenas dos gestores que não estão mais no serviço ativo, permitindo que os entrevistados falem com mais liberdade. Os gestores foram selecionados por conveniência e disponibilidade para serem entrevistados.

3.3 OS PARTICIPANTES

Os sujeitos pesquisados são oficiais militares que chegaram ao último posto do oficialato, o posto de coronel, e exerceram funções de direção, comando e chefia no mais alto nível hierárquico dentro da organização. O posto do oficial refere-se a sua hierarquia no escalão militar, já o cargo refere-se a atividade que ele desempenha na estrutura organizacional da instituição. Nas organizações militares, as funções do alto escalão são exercidas por militares no posto de coronel e existem graus de subordinação entre essas funções, ainda que todas elas sejam exercidas por coronéis. Essa característica organizacional é definida por Child; Elbanna; Rodrigues (2010) como diferenciação horizontal.

Dentre os cargos de coronéis existentes na polícia militar, destaca-se o de comandante-geral, que pode ser equiparado ao CEO de uma organização privada, a ele cabe o comando de todos os militares da ativa e da reserva e ocupa o topo da hierarquia. Logo abaixo da pirâmide funcional está o subcomandante-geral, o comandante operacional, responsável por todos os comandos regionais e batalhões do estado, e está abaixo apenas do comandante-geral. Como chefe de toda a estrutura administrativa, por exemplo das diretorias, está a função de chefe do estado-maior, que ocupa a terceira posição na pirâmide organizacional. Logo abaixo, de uma forma linear, encontram-se as funções de comandantes regionais (comandante de regiões dos estados que abrangem um grupo de municípios) e de diretores (diretor de recursos humanos, de projetos, de logística, de finanças, de ensino, de tecnologia, entre outros dependendo do estado), exercidas por oficiais no posto de coronel.

Para fins dessa pesquisa, esses coronéis serão considerados membros do *Top Management Teams* da organização, onde há um CEO e um *board* que complementa a equipe de trabalho. É importante destacar que o oficial, após ser aprovado em concurso público para a carreira militar, fica vinculado à mesma instituição por toda a carreira, o que dura em torno de 35 anos. O indivíduo chega ao posto de coronel no final de sua carreira, o que pode acontecer nos últimos dois ou três anos antes de completar o limite de tempo no serviço ativo. Essa descrição é importante ao tomar como base o referencial teórico que estabelece diferenças no comportamento político dos decisores quando há consenso entre eles, quando há semelhanças de experiências, de formação educacional, de idade, se o mandato executivo é mais ou menos curto, entre outras questões.

Devido ao fato das decisões organizacionais serem diárias e nem sempre o *board* se reúne para tomá-las, selecionou-se para essa pesquisa o contexto de ascensão funcional de oficiais militares, oportunidade na qual a maioria dos membros do *board* se reúnem para deliberar e decidir quais dos candidatos será promovido. Esse grupo que discute as promoções militares chama-se Comissão de Promoções de Oficiais, na qual o comandante-geral exerce o papel de presidente e os demais, os papéis de membros.

O estudo de caso foi aplicado na comissão de promoções de oficiais de uma das polícias militares brasileiras, coletando dados com os coronéis que fizeram parte dessa comissão no período proposto e que já se encontram fora de suas funções (na reserva remunerada ou reforma). A escolha em entrevistar informantes na inatividade se deu para não expor a estrutura organizacional atual e para desobrigar o entrevistado a manter uma postura institucional de defesa das decisões atuais e para motivar a fala sincera de quem já se desvinculou do cargo. Ter como fonte informantes na inatividade ajuda a manter o sigilo da fonte, pois ele pode ter feito parte da comissão de promoção de oficiais em qualquer momento do período estudado, tornando sua identificação mais difícil. Pode ser que os entrevistados tenham sido companheiros na comissão durante as mesmas decisões ou tenham feito parte dela em momentos diferentes dentre os 11 anos de alcance do recorte da pesquisa.

A seleção dos entrevistados iniciou com uma pesquisa bibliográfica no diário oficial do estado buscando os decretos que nomearam os membros da comissão de promoções de oficiais de 2010 a 2020. Essa busca resultou em 110 coronéis que foram membros da Comissão de Promoção ao longo desses 11 anos. Alguns deles permaneceram na comissão por cerca de quatro anos, enquanto outros ficaram apenas alguns meses. De posse da lista com os nomes, foi feito contato com a Diretoria de Recursos Humanos e com a associação de representação de classe dos oficiais para iniciar a aproximação com os potenciais entrevistados. Apartir da exposição dos objetivos da pesquisa, foram selecionados quatro coronéis por conveniência para serem entrevistados. A seleção tomou por base os nomes indicados pelo presidente da associação de representação de classe como sendo as pessoas com mais conhecimento sobre o assunto e que são reconhecidas como referência no tema. Os nomes foram validados pela Diretoria de Recursos Humanos para diminuir o viés de pesquisa. Tomou-se o cuidado de convidar coronéis que foram comandantes-gerais, chefe do estado-maior e diretores, de forma a ter representantes

na pesquisa de gestores que exerceram as funções de membros e de presidente da Comissão de Promoção. A seleção por conveniência levou em consideração a experiência do coronel, sua contribuição para a organização quando exerceu as funções no TMT, seu conhecimento sobre promoções militares e sua disponibilidade em ser entrevistado.

3.4 O PESQUISADOR

Como demonstrado por Aguinis; Solano (2019), os informantes do alto escalão são difíceis de serem acessados por pesquisadores, às vezes isso se deve à agenda muito ocupada e outras vezes por serem detentores dos segredos das empresas. Corroborando com esse pensamento, é possível citar a revisão sistemática de literatura sobre decisão estratégica procedida por Elbanna; Thanos; Jansen (2020), na qual os autores apontam que grande parte das pesquisas sobre o alto escalão aborda características demográficas e de fontes secundárias.

Para inovar na metodologia de trabalho com pesquisas envolvendo o alto escalão das organizações (Jarzabkowski et al., 2022), no eixo de pesquisa saindo do foco nos países do norte global e buscando casos na América Latina (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010), bem como para abrir a “*black box*” do processo decisório (Pettigrew, 1992; Lawrence, 1997; Hodgkinson; Sparrow, 2002) em organizações militares, foi necessário ter um pesquisador-insider, alguém que faça parte da organização a ser pesquisada, que usufrua da confiança dos gestores de topo e que possa coletar os dados direto das fontes do alto escalão.

O pesquisador exerceu a função de assessor do TMT de uma organização policial militar brasileira por mais de cinco anos, tendo participado de aproximadamente 50 reuniões formais de promoção onde os membros da comissão discutiram os assuntos relativos às promoções dos oficiais policiais militares. O pesquisador faz parte do médio escalão da organização e não tem direito a voto nem poder de decisão nessas reuniões, sua função é secretariar a reunião, confeccionar os documentos que lhe forem determinados e manter os registros da secretaria organizados para assessorar a tomada de decisão dos coronéis. A experiência do pesquisador com as promoções militares contribuiu para ter acesso aos gestores e na análise e interpretação dos dados, porém não foi utilizado a observação participante como método de coleta de dados, sendo que todos os dados coletados são

decorrentes da pesquisa bibliográfica e das entrevistas com os coronéis da reserva remunerada.

3.5 CUIDADOS ÉTICOS

Um dos cuidados éticos importantes foi o de entrevistar gestores militares que se encontram na reserva, o que não coloca em xeque as decisões atuais da organização. Estabelecer um lapso de 11 anos para selecionar os informantes diluiu a possibilidade de vinculação dos dados fornecidos pela fonte com decisões que ocorreram na prática organizacional, pois o objetivo da pesquisa não é julgar as decisões tomadas pelos gestores nem formular juízo de certo ou errado, e sim contribuir com o campo acadêmico ao estudar com seriedade como as decisões ocorrem na prática organizacional e como o comportamento político influencia nas decisões estratégicas.

A opção por não divulgar qual organização militar brasileira foi estudada corrobora com o cuidado em proteger as fontes e as pessoas que foram afetadas por suas decisões. Cada entrevista foi precedida pela assinatura de um Registro de Consentimento Livre e Informado dos participantes, bem como pelo compromisso dos pesquisadores em manter sigilo da fonte. As ferramentas éticas e de sigilo utilizadas reduzem a probabilidade de identificação da fonte pelos relatos deste trabalho, o que potencializa a contribuição dos seus resultados para o campo científico e motivou o informante a ser sincero e profuso na sua resposta.

É importante destacar que os trechos transcritos não representam a posição institucional oficial de nenhuma das polícias militares brasileiras, tampouco do Ministério da Justiça e Segurança Pública. As opiniões transcritas neste trabalho são trechos decorrentes de entrevistas com gestores que encontram-se na reserva remunerada e não exercem mais função de gestão na estrutura estatal.

Por se tratar de pesquisa que envolve seres humanos, o projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa das Ciências Humanas e Sociais da UFPR - CEP/CHS. Essa ação busca validar que a metodologia proposta para a coleta de dados esteja de acordo com as normas vigentes e assegurar a saúde física e psicológica dos participantes. No contato inicial com cada entrevistado foi-lhes informado o objetivo da pesquisa, o tema estudado, os possíveis desconfortos, o sigilo e o contato dos pesquisadores e da Universidade. Também foi-lhes informado que a

pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa das Ciências Humanas e Sociais da UFPR - CEP/CHS e todos autorizaram expressamente a gravação de voz da entrevista para fins de pesquisa.

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Como método de tratamento e análise dos dados, utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Na primeira etapa organizou-se a bibliografia encontrada e as transcrições das entrevistas. Na segunda etapa codificou-se o comportamento político dos decisores presentes nas entrevistas por meio do software Atlas TI versão 24. Seguindo para a terceira etapa da análise de conteúdo (Bardin, 2011), os códigos foram categorizados segundo os blocos temáticos do roteiro de entrevistas, os quais foram elaborados com base no referencial teórico para responder a questão de pesquisa e alcançar os objetivos específicos. A aplicação desse conjunto de técnicas sistemáticas no tratamento dos resultados deu suporte às inferências propostas pelo pesquisador.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados do estudo de caso único, com análise documental e de conteúdo. Primeiro, a análise documental sustenta o referencial teórico e os dados históricos. Depois, a análise de conteúdo dos dados coletados em campo aprofunda os efeitos do comportamento político na promoção. Primeiramente não se trata de um estudo da polícia militar e sim um estudo dos gestores do alto escalão que exerceram suas atividades de gestão no processo decisório de promoção de oficiais entre 2010 e 2020 em uma polícia militar brasileira. Como estratégia, o pesquisador foi a campo com temas pré-definidos, porém aberto ao surgimento de novos temas, de acordo com a codificação mista de Bardin (2011). Os códigos pré-definidos, decorrentes da revisão da literatura, são descritos a seguir.

Grupo 1 - Antecedentes do comportamento político. Códigos: a) relações com organizações externas (28 citações). b) características organizacionais (concentração de poder, diferenciação horizontal, grupos poderosos que controlam as decisões e disputa por recursos) (21 citações). c) natureza estratégica da decisão (14 citações).

Grupo 2 - Fontes do comportamento político. Códigos: a) derivado do poder hierárquico (controle de pauta, determinação das premissas, controle dos recursos e controle das nomeações) (25 citações). b) politização entre as unidades organizacionais (distribuição das vantagens e recursos) (1 citação). c) influências ascendente (uso de informações e conhecimento, manipulação da credibilidade e reputação dos oponentes e construção da própria reputação) (17 citações).

Grupo 3 - Consequências do comportamento político. Códigos: a) efeitos funcionais (amplo debate, mão invisível que age além dos sistemas legítimos, facilita o caminho de implantação da decisão, empatia e gratidão) (22 citações). b) efeitos disfuncionais (represália, retaliação, sabotagem, vingança, frustração e sentimento de injustiça) (28 citações).

Grupo 4 - Comportamento político. Códigos: a) comportamento político formal (hierarquia, diretrizes, fatores que pesam a decisão) (26 citações). b) comportamento político informal (ameaça, troca de favores, barganha, restrição de informações, manipulação, negociação, persuasão, táticas de timing e formação de coalizões) (62 citações).

Durante as entrevistas foi observada a repetição de algumas ideias, principalmente na temática do comportamento ético necessário aos decisores e aos concorrentes como um limite fundamental que deveria ser obedecido para que o processo todo não perdesse sua credibilidade. Remetendo a literatura, viu-se que os limites éticos dos decisores e dos concorrentes agem como amortecedores dos efeitos disfuncionais do comportamento político. Revisitou-se a obra de Shepherd et al. (2020) e foi proposto a codificação dos amortecedores para auxiliar a análise das entrevistas com esse novo enfoque.

Como estratégia de análise complementar à codificação dos amortecedores, optou-se pela codificação das características demográficas e psicológicas dos gestores do TMT, caso elas aparecessem nas entrevistas, ainda que não fossem objeto específico de análise na pesquisa bibliográfica nem na elaboração das perguntas da entrevista. A análise dessas características remete a revisão sistemática de Shepherd et al. (2020) para mensurar a qualidade das decisões do alto escalão. Durante a análise, percebeu-se que as características do TMT agem mais como parte integrante da análise pessoal dos decisores do que como um elemento separado ou modulador, como identificado em pesquisas anteriores focadas nas características demográficas e psicológicas dos gestores do alto escalão.

Como resultado da pesquisa, observou-se que cada decisor possui alguns critérios mais racionais sobre a justiça na promoção, alguns argumentaram que buscam por um perfil específico de oficial entre os concorrentes, pela valorização de méritos e resultados, por valores equivalentes aos seus e por certas competências. Codificou-se, então, essas ideias como “critérios pessoais dos decisores”, remetendo ao conceito encontrado em Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr (2009). Caso a decisão fosse puramente racional e individual, esses critérios guiariam a seleção. No entanto, as entrevistas destacam que há influências de atores internos e externos à organização, tornando o processo um entrelaçamento entre o racional e o político (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010). Diante desse cenário, foi acrescentado a codificação “atores internos à organização” e “atores externos à organização”. Esses três códigos formam o grupo chamado de “caixa preta” em alusão à limitação de pesquisa apontada por Pettigrew (1992); Lawrence (1997); Hodgkinson; Sparrow (2002) ao não conseguirem acessar o que os altos gestores realmente fazem e como a decisão pode seguir caminhos inexplicáveis quando analisada de forma racional.

Os “amortecedores” encontrados e as forças da “caixa preta” serão detalhados na discussão dos resultados. Os códigos definidos após as entrevistas são:

Grupo 5 - Características demográficas e psicológicas do TMT. Códigos: a) sentimento/ carga emocional (22 citações). b) integração (8 citações). c) valores (22 citações). d) ética (9 citações). e) mandato executivo (4 citações). f) características da liderança (7 citações).

Grupo 6 - Amortecedores dos efeitos disfuncionais. Códigos: a) senso de ética e responsabilidade (55 citações). b) governança (19 citações). d) características da liderança (7 citações).

Grupo 7 - “Caixa preta”. Códigos: a) critérios pessoais dos decisores (47 citações). b) atores internos à organização (comportamento político dos decisores, comportamento político dos defensores e comportamento político dos concorrentes) (38 citações). c) atores externos à organização (29 citações).

FIGURA 4: Codificação no ATLAS.ti 24

Grupo de códigos pré-definidos	Citações dos códigos
1 - Antecedentes do comportamento político	63
2 - Fontes do comportamento político	43
3 - Consequências do comportamento político	50
4 - Comportamento político formal e informal	88
Grupo de códigos definidos após as entrevistas	Citações dos códigos
5 - Características demográficas e psicológicas do TMT	72
6 - Amortecedores dos efeitos disfuncionais	81
7 - “Caixa preta”	114

FONTE: Dados da pesquisa

As entrevistas foram conduzidas com os quatro informantes indicados e validados pela Diretoria de Recursos Humanos da Polícia Militar, os quais mostraram disponibilidade para serem entrevistados e autorizaram a gravação do áudio. Após a quarta entrevista, foi atingido a quantidade de dados necessária e suficiente para que fosse possível responder a pergunta de pesquisa e atingir os objetivos específicos, razão pela qual, a coleta de dados foi encerrada. A seguir, foi condensado alguns dados sobre as entrevistas e as codificações realizadas no software ATLAS.ti.24.

FIGURA 5: Decisores do TMT entrevistados

	Entrevistado 01	Entrevistado 02	Entrevistado 03	Entrevistado 04
Função no TMT	Diretor	Chefe do Estado-Maior	Comandante-Geral	Comandante-Geral
Tempo no TMT	Cerca de 1 ano	Cerca de 2 anos	Cerca de 2 anos	Cerca de 4 anos
Citações de códigos	53 citações	54 citações	25 citações	176 citações
Diversidade de códigos	34 códigos	21 códigos	22 códigos	46 códigos
Duração da entrevista	34 min	39 min	21 min	2h32min

FONTE: Dados da pesquisa

A seção de apresentação e discussão dos resultados está dividida em subseções que abordam os seguintes temas: descrição da organização alvo do estudo de caso, descrição do processo de promoção, identificação da existência de antecedentes do comportamento político, identificação das fontes do comportamento político e discussão das consequências do comportamento político. A apresentação dos resultados e das categorias de análise contendo a discussão dialogada com os autores do referencial teórico, seguiu o proposto por Bardin (2011).

4.1 A ORGANIZAÇÃO POLÍCIA MILITAR

A análise documental mostrou que as polícias militares dos estados são forças auxiliares e reservas do exército e estão subordinadas aos governadores de seus estados. Sua missão constitucional é o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública. Enquanto organização militar, são estruturadas com base na hierarquia e disciplina (Brasil, 1988).

A estrutura básica proposta pela lei orgânica nacional estabelece órgãos de direção, assessoramento, apoio, execução e correição. A lei descreve que os órgãos de direção-geral são responsáveis pela direção geral, planejamento estratégico e administração superior da instituição. Já os órgãos de direção setorial são responsáveis pela administração setorial das atividades de inteligência, recursos

humanos, saúde, ensino e instrução, pesquisa e desenvolvimento, logística, gestão orçamentária financeira e ambiental (Brasil, 2023).

O efetivo previsto para as polícias militares é fixado por lei estadual. A estrutura é composta por oficiais e praças. No topo da hierarquia estão os oficiais superiores no posto de coronel, tenente-coronel e major. Em seguida estão os oficiais intermediários no posto de capitão, e os oficiais subalternos nos postos de primeiro-tenente e segundo-tenente. Os oficiais são responsáveis pelas funções de comando, chefia, direção e administração superior dos diversos órgãos da instituição. A base da hierarquia é formada pelas praças, as quais possuem suas graduações de soldado a subtenente e são responsáveis pelas atividades dos diversos órgãos da instituição (Brasil, 2023).

4.2 PROCESSO DE PROMOÇÃO DOS OFICIAIS POLICIAIS MILITARES

Aos policiais militares é garantida a carreira com acesso à hierarquia de forma seletiva, gradual e sucessiva, com fluxo regular e equilibrado, bem como o uso de títulos e designações hierárquicas e o exercício de cargo correspondente com seu grau hierárquico (Brasil, 2023). Essa garantia expressa na lei orgânica nacional é efetivada por meio do processo de promoção.

Apesar dos princípios gerais da ascensão de carreira estarem dispostos em lei federal, cada ente federado têm sua legislação e seus regulamentos específicos de promoção (Brasil, 2023). Como regra geral, em todos os estados as promoções dos militares seguem os critérios de antiguidade, merecimento, bravura, pós-morte e ressarcimento de preterição. A maioria desses critérios seguem pressupostos apenas objetivos que os caracterizam, sendo que a promoção por merecimento, por analisar o mérito do candidato, possui margem para discussão dos gestores.

No presente caso, identificou-se que a promoção pelo critério de merecimento é composta por uma série de quesitos objetivos que somam pontos positivos na ficha de promoção, como: curso superior, pós-graduação, curso militar, tempo de serviço total, tempo de serviço no posto atual, publicações científicas e medalhas. Ainda dentre os critérios objetivos, há a subtração de pontos em casos de punições disciplinares, as quais refletem o comportamento e as atitudes dos candidatos (estatuto de promoção dos policiais militares). Essa é a primeira malha de contagem de pontos, que estabelece um parâmetro entre os candidatos.

A segunda malha de contagem de pontos pode ser chamada de subjetiva, pois é o momento em que entra a experiência dos gestores para avaliar os concorrentes segundo os critérios estabelecidos no regulamento de promoção. A pontuação subjetiva é chamada de “conceito” e se traduz em uma quantidade de pontos que varia entre os concorrentes. Esse valor tem um impacto na soma total a ponto de mudar a ordem previamente estabelecida pelos critérios objetivos, em outras palavras, é o conceito que define a classificação final dos concorrentes e por consequência define quem serão os promovidos. Ainda que o conceito tenha um substantivo impacto na ordem de classificação dos candidatos, ele complementa a contagem de pontos objetivos e os pré-requisitos de ingresso em quadro de acesso, ou seja, ele não tem poder absoluto e ilimitado para a promoção (estatuto de promoção dos policiais militares).

Nas polícias militares brasileiras a promoção dos oficiais é deliberada por uma comissão composta por oficiais do último posto, o posto de coronel, objetos de estudo desta pesquisa. Esses gestores exercem seus cargos chefiando os órgãos de direção-geral e de direção da corporação cumulativamente com as funções na comissão de promoções de oficiais. Durante a análise deste trabalho, aproximou-se os conceitos de *Top Management Teams*, de CEO, e de *board* (Hambrick; Mason, 1984), às funções do alto escalão da polícia militar exercida pelos coronéis.

Ainda que a literatura sobre o tema foque nos efeitos colaterais do comportamento político, sejam eles funcionais ou disfuncionais (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010; Shepherd et al., 2020), acredita-se que a principal consequência do comportamento político é o atingimento dos objetivos dos gestores que o empregam, sejam eles no campo pessoal, do grupo ou da organização.

A promoção dos oficiais é efetivada pelo governador por meio de decreto, pois ele é o comandante em chefe da polícia militar de seu estado (Brasil, 1988). Essa vinculação da instituição policial militar e de suas promoções ao chefe do poder executivo demanda a tramitação de documentos pelas secretarias de estado, com destaque à Secretaria da Fazenda e à Casa Civil, responsáveis pela aprovação e pagamento do salário dos policiais. Essa dependência orçamentária e financeira de órgãos externos pode impactar no comportamento político dentro da organização, como será demonstrado nas próximas seções.

A indicação dos coronéis que farão parte da Comissão de Promoções é feita pelo comandante-geral, que exerce obrigatoriamente a função de presidente da

comissão, e homologada pelo governador por meio de decreto. Dentre os integrantes da Comissão de Promoção, há alguns que são membros natos por exercerem certas funções que os vinculam à comissão, tais como: diretor de recursos humanos, corregedor-geral, chefe do estado-maior e subcomandante-geral.

Durante a pesquisa documental buscou-se nos diários oficiais os decretos de nomeação dos membros da Comissão de Promoção de 2010 a 2020 e foram encontrados 110 coronéis que fizeram parte da comissão nesse período. A quantidade de membros variou de cinco a 11 gestores ao longo dos anos, para cada processo de promoção. Essa elasticidade na quantidade de membros decorre de mudanças legislativas que ocorreram ao longo dos anos e do poder discricionário do comandante-geral em poder nomear mais ou menos membros dentro dos limites da lei.

4.3 ANTECEDENTES DO COMPORTAMENTO POLÍTICO

A identificação dos antecedentes do comportamento político em uma organização, segundo Child; Elbanna; Rodrigues (2010), pode revelar o potencial desse comportamento, mesmo que os gestores tentem ocultá-lo em suas narrativas. Nesta pesquisa, a existência desses antecedentes foi identificada como ponto de partida para a análise da influência política na organização estudada. Os antecedentes do comportamento político apontados por Child; Elbanna; Rodrigues (2010) são: relações de dependência com organizações externas, características organizacionais e natureza estratégica da decisão.

4.3.1 Relações com organizações externas

A primeira comprovação da existência de um dos antecedentes do comportamento político, chamado de “relações com organizações externas” por Child; Elbanna; Rodrigues (2010), está na Constituição Federal (Brasil, 1988), que subordina as polícias militares ao governador do estado. Essa subordinação administrativa faz com que o governador nomeie o comandante-geral da corporação, e todas as funções de coronéis e tenentes-coronéis, inclusive classificando-os na função que irão desempenhar. Somado a esse fato, as promoções também dependem de previsão orçamentária e autorização do governador.

A falta de autonomia orçamentária e financeira gera um vínculo de dependência com outras secretarias de estado responsáveis pelo planejamento administrativo e pela previsão e distribuição de recursos, a exemplo da Secretaria de Segurança Pública e da Secretaria de Administração e Previdência. Durante as entrevistas foi possível observar que a polícia militar também relaciona-se diretamente com o Ministério Público, com o Tribunal de Justiça, com a Assembleia dos Deputados e outros órgãos estaduais e federais por meio, principalmente, de suas assessorias militares, conforme observa-se nos trechos abaixo:

“Só que isto que te gera um desgaste absurdo porque principalmente como a polícia militar não possui até hoje infelizmente autonomia orçamentária e financeira então você tem uma relação de dependência da secretaria e você tem uma relação de dependência do governo, o que que significa um “não” de um pedido que você faz...” (Entrevistado 4)

“Eventualmente um posicionamento institucional externo acabava influenciando o nome de um candidato, aqueles que não estavam ali entre os primeiros colocados, aí dentro da margem do imponderável do conceito poderia ser agraciado com a promoção, isso é fato.” (Entrevistado 1)

De acordo com Child; Elbanna; Rodrigues (2010), o relacionamento com organizações externas é um dos antecedentes do comportamento político, ou seja, comprovado sua existência, existe um grande potencial desse relacionamento, combinado com outros fatores, motivar o comportamento político dos decisores. A relação de interdependência com poderes externos pode gerar uma troca de favores ou uma benquerença entre os decisores da organização e as autoridades externas, como demonstrado a seguir:

“Isso pode gerar uma certa empatia institucional, uma facilidade dos tratos dos assuntos da corporação da PM. Se aquele órgão pode se beneficiar, não no sentido de algo ilícito, de gerar um processo de proximidade, eu acho que pode acontecer e eventualmente pode ter acontecido” (Entrevistado 1)

“E a corporação tem que ter com política o relacionamento inter institucional, seja ele internamente no governo ou na sociedade” (...). “Porque é importante, porque ela faz parte também desse relacionamento político dentro do estado, tanto é que os comandantes de unidades, o comandante geral e os principais comandantes da corporação, eles são nomeados através de decreto, então se ela é nomeada por decreto ela é uma função de confiança, então ela é uma função política para cumprir políticas de estado, políticas de governo.” (Entrevistado 2)

“...quando você pega por exemplo um assessor militar do presidente do Tribunal de Justiça... O assessor, ele não está lá para resolver o problema da multa do filho do desembargador, mas ele resolve. Ele não está lá para resolver o problema da revalidação da carteira de habilitação, mas ele vai na assessoria militar e resolve. Ele não está lá para fazer parte da comissão de destinação de armas, mas ele vai, ele assume, ele resolve. Então ele passa

a ser uma pessoa diferenciada e o presidente desse órgão acaba estabelecendo uma relação de dependência com esse oficial. Aí o oficial, digamos, seja porque ele está preocupado que ele vai ser preterido, porque ele está fora e tal... Ele fala com o presidente, que fala com o comandante geral, fala com outro coronel e tal. Isso repercute dentro das questões, e isso é a tônica.” (Entrevistado 4)

Os entrevistados relatam que há frequente interação entre as organizações públicas por meio das pessoas nomeadas para as funções de gestão, as quais possuem vínculo com o plano de governo do grupo eleito. Essa interação com grupos externos pode ser feita pelos gestores do alto escalão, como representantes da corporação, ou por intermédio das assessorias policiais militares que trabalham diretamente com as organizações externas, as quais apesar de terem uma função institucional, podem criar laços que extrapolam esse vínculo. Essas transcrições remontam os laços mais institucionais entre as organizações, porém podem existir vínculos entre as pessoas de organizações diferentes, fruto de uma relação pessoal.

4.3.2 Características organizacionais

As características organizacionais de concentração de poder, grupos poderosos capazes de controlar as decisões, diferenciação horizontal e disputa por recursos, antecedem e proporcionam a existência do comportamento político. A concentração pode ser observada no planejamento estratégico da corporação estudada, disponível no site da maioria das polícias brasileiras, o qual não será mencionado para resguardar a organização. Como toda organização militar, a concentração de poder estrutural está no topo da hierarquia. Além disso, pode ser observada a concentração de poder nos seguintes trechos das entrevistas:

“Mas sempre quando eu tinha uma situação pontual específica: olha, membros da CPO, nós precisamos preencher esta necessidade institucional, então nós temos que olhar esse perfil, dentro de um direito de igualdade da disputa” (Entrevistado 3)

“E até por uma condicionante de precedência hierárquica, de temor reverencial ou qualquer outra componente e até de respeito, amizade seja o que for, isso... o que o comandante geral falava estava tudo OK, pronto, toca a vida.” (entrevistado 4)

A concentração de poder na organização estudada revelou-se pertencente à própria estrutura de cúpula, oriunda dos três maiores cargos. A existência de grupos capazes de controlar as decisões no processo de promoção dos oficiais foi mencionada nos seguintes trechos:

“Por óbvio, você pode dizer assim, na última promoção ao último posto você estabelece laços de gestão de comando eventualmente que você tendo coronéis recém promovidos que sejam afins aos teus objetivos vão te ajudar nos teus projetos. Isso é óbvio” (Entrevistado 1)

“digamos que o resultado de uma CPO ele pode fortalecer os relacionamentos e ele pode prejudicar relacionamentos e se há grupos que queiram se consolidar através da CPO eles podem fazer um jogo de consolidação através da CPO.” (Entrevistado 2)

“Quando eu disse que algumas reuniões eu não recepcionei muitos membros para a comissão de promoções de oficiais, era quanto mais membros alheios a estrutura mais próxima do alto comando estivessem lá, era mais fácil eles se articularem de quando chegassem lá. Se todos os outros se combinassem, eles deixariam excluídos o chefe do estado-maior, o subcomandante geral e o comandante geral.” (...) “Esses grupos menores, se ajustavam então tipo você vota no meu candidato eu voto no teu e fechava. E quando chegasse ante um processo que eu imaginava legítimo... pra eu votar naqueles que eu gostaria... não.” (Entrevistado 4)

Observou-se durante as entrevistas que não existem ou não foram mencionados grupos de poder pré-fixados ou estanques, eles se moldam conforme as circunstâncias e os interesses. Nos trechos destacados, o comandante-geral menciona que quando ele não se mobilizou e não formou uma coalizão, um grupo “externo ao gabinete”, ou seja, externo a sua influência, passou a controlar o manejo da decisão, ainda que o responsável pelas consequências dessa decisão perante a sociedade, a tropa e ao governo, fosse ele. Como tática de defesa, o entrevistado afirmou que reduzia o número de membros, por meio do seu poder hierárquico decorrente de sua função, e nomeava uma quantidade de membros que permitisse que sua coalizão controlasse o manejo das contingências estratégicas.

As organizações policiais militares brasileiras têm como característica a correlação entre posto (patente hierárquica do oficial) e função (cargo ou atividade exercida pelo militar). Como efeito, os cargos mais elevados, aqueles considerados como *upper echelon*, são sempre exercidos pelos militares que ocupam o posto de coronel. Todavia, na organização estudada, há uma relação de subordinação entre os cargos da estrutura organizacional, ainda que todos eles sejam exercidos por coronéis. Por exemplo, os comandantes regionais estão subordinados ao subcomandante-geral, enquanto os diretores estão subordinados ao chefe do estado maior. E ambos estão subordinados ao comandante geral. Ainda que todas essas funções sejam exercidas por coronéis.

Essa característica é chamada por Child; Elbanna; Rodrigues (2010) de diferenciação horizontal, pois horizontalmente todos têm o mesmo posto, inclusive

podem ser nomeados para funções mais elevadas na hierarquia organizacional a critério do governador, porém há uma relação de dependência e de subordinação entre seus cargos. Entender a diferenciação horizontal como antecedente do comportamento político é importante porque na comissão de promoções, como membros, todos eles têm direito a um voto e o voto tem o mesmo peso, exceto o do comandante-geral, que é o voto de minerva. Enquanto na relação diária de seus cargos, eles possuem uma subordinação. Durante o processo de votação, essa relação de subordinação decorrente da estrutura organizacional pode pesar nas decisões, pois a distribuição de efetivo, de materiais e de verba depende da instância diretamente superior na estrutura da organização.

4.3.3 Natureza estratégica da decisão

Um dos entrevistados destacou que muitos cargos exercidos pelos oficiais superiores são designados pelo governador por meio de decreto. Esse envolvimento da maior autoridade do poder executivo estadual na distribuição desses profissionais demonstra a importância dessa atividade para o desempenho da política pública de segurança pública proposta no plano de governo do grupo eleito.

“Até porque é uma decisão que impacta não só a instituição como um todo, sobretudo do ponto de vista de gestão de pessoas, mas se traduz em projetos de vida que você vai alavancar ou você vai frear” (Entrevistado 1)

“Porque é importante porque ela faz parte também desse relacionamento político dentro do estado, tanto é que os comandantes de unidades, o comandante geral e os principais comandantes da corporação, eles são nomeados através de decreto, então se ela é nomeada por decreto ela é uma função de confiança, então ela é uma função política para cumprir políticas de estado, políticas de governo.” (Entrevistado 2)

O envolvimento das principais autoridades estaduais no processo de promoção conforme exposto pelos entrevistados, denota esse caráter estratégico:

“Então há uma influência política em relação às promoções e isso é um processo natural, porque primeiro é a postura do governante em buscar pessoas que estejam mais próximas estejam mais vinculadas aos programas de governo. Então isso é uma situação natural” (...) “Porque a CPO é um grupo de decisão, mas ela precisa interagir com o grupo de poder, o grupo que administra o estado. Porque o grupo que administra o estado está legitimado, ele recebeu voto da sociedade para colocar em prática essa política de atuação, então é natural que a CPO também interaja” (Entrevistado 2)

O Entrevistado 4 revelou que as promoções até capitão são mais “fluídas”, e as promoções de oficiais superiores exigem mais atenção. Já o Entrevistado 3 disse que as promoções são descentralizadas, com exceção da promoção a coronel: “eu diria assim que todos os membros tinham maior autonomia até o posto de tenente-coronel, e o posto de coronel tinha que ter alguns cuidados.”

Como os cargos mais importantes são exercidos obrigatoriamente por militares no posto de coronel, uma promoção de um oficial ao posto de coronel pode alterar toda a estrutura do alto escalão, mudando inclusive o comandante-geral. Uma promoção de um novo coronel muda a composição da comissão de promoções de oficiais para a próxima reunião de promoção, revelando o caráter estratégico desse processo decisório.

4.4 FONTES DO COMPORTAMENTO POLÍTICO

As fontes do comportamento político são as ações dos decisores e dos demais atores que afetam o comportamento político na organização, seja o comportamento dos decisores ou dos demais atores. Child; Elbanna; Rodrigues (2010) dividem o comportamento político por meio de suas fontes e também por suas características formais ou informais. Para fins desse estudo, aglutinou-se as duas classificações, considerando-as ações que impactam e são fontes do comportamento político, sejam elas formais ou informais.

4.4.1 Comportamento político derivado do poder hierárquico (fonte formal)

O controle de pauta aparece na classificação sigilosa das informações de promoção, até mesmo para os membros da comissão. O Entrevistado 1 relatou que: “visto que os dados tratados lá tem um grau de sigilo, e o secretário tinha essa atribuição.” E acrescentou ser de responsabilidade do comandante-geral manter um clima ético e claro no processo de promoção, para evitar que a discórdia flua, ele dita as premissas.

O Entrevistado 2 explanou que a nomeação das principais funções dos comandantes da polícia militar é feita pelo governador, e a indicação dos nomes dos membros da Comissão de Promoção é feita pelo comandante-geral. Durante a análise das entrevistas e pesquisa documental, identificou-se duas formas de controle das

nomeações: na nomeação para os principais cargos exercida pelo governador e na indicação para nomeação dos membros da comissão de promoção pelo comandante-geral. Esse comportamento político gera uma relação de dependência com a autoridade que tem o poder de nomear ou de substituir os decisores, pois essa pessoa também será capaz de influenciar os demais. Essa afirmação foi corroborada pelo Entrevistado 4 ao declarar: “Eu fiquei a um passo de desconstituir a comissão. Só que eu desconstituir a comissão para montar outra eu teria que nomear outro subcomandante-geral, chefe do estado-maior, outro corregedor.”

O controle de pauta e a determinação das premissas aparece também no discurso do comandante-geral (Entrevistado 2) ao descrever o problema institucional que precisa ser resolvido com aquela promoção e traça um perfil do candidato que deverá ser buscado. Esse estabelecimento de premissa poderá excluir da disputa alguns dos concorrentes, porém é uma forma de ação da “mão invisível” (uma das consequências positivas do comportamento político) durante o processo decisório de promoção, conforme exemplo:

“que a gente precisava, por exemplo a presença de um tenente-coronel morando efetivamente naquela localidade do batalhão, até porque era desejável para que assumisse o compromisso com aquela comunidade, se envolvesse com a comunidade e tivesse lá olhando a comunidade 24 horas” (Entrevistado 3).

O comportamento político, tendo o poder hierárquico como fonte, também pode ser exercido de forma menos sutil, como descrito por um dos entrevistados:

“Mas quando nós chegávamos nas reuniões em que eu era membro da comissão de promoções de oficiais, o comandante-geral chegava e dizia assim: olha, eu tenho tantas vagas que serão apreciadas de coronel, de tenente-coronel, de major, e de cada uma dessas o meu promovido será fulano de tal. As outras vagas são de vocês” (Entrevistado 4)

Durante a pesquisa, foi possível observar o poder hierárquico de nomeação sendo usado para defesa dos próprios interesses perante outros comportamentos políticos:

“Então eu, enquanto comandante geral e presidente da comissão de promoções de oficiais, eu adotava os mecanismos para evitar o conflito em que eu saísse perdendo e desgastado pela habilidade de conchavo, de manipulação, de outras coisas deles.” (Entrevistado 4)

O comportamento político derivado do poder hierárquico tem um caráter formal, ele é decorrente da estrutura organizacional, da distribuição de

responsabilidades e de autoridade relativas a cada cargo. Não é uma característica unicamente das organizações militares. O poder hierárquico pode ser identificado no poder de veto, controle de pauta, determinação das premissas de uma decisão, controle de nomeações e controle de recursos. Destaca-se no presente estudo de caso o controle de nomeações, como já demonstrado, e o controle de pauta, que depende da habilidade política e diplomática do CEO.

4.4.2 Táticas de influência (fonte informal)

Entre as táticas de influência utilizadas pelos decisores, destacou-se a negociação e a persuasão, seguidas pela formação de coalizões, como as táticas de influência mais praticadas. Em algumas entrevistas apareceram, durante a codificação, a manipulação, a restrição de informações, as táticas de *timing* e a troca de favores, porém de formas mais indiretas, explicativas ou com o decisor narrando que não presenciou esse tipo de comportamento. Dentre as narrativas sobre negociação destaca-se:

“E aí era uma conversa, eu não digo informal porque era uma reunião devidamente registrada, mas parte dela é muito mais de convencimento sobre argumentos que favoreciam ou não a promoção de determinado oficial.” (Entrevistado 1).

“E quando a gente observa que há um companheiro que está concorrendo e que ele merece bastante a gente conhece, sabe que oficial é empenhado, a gente procura já discutir isso antecipadamente para que haja uma condição dos oficiais irem para reunião já pensando em uma avaliação, não que isso seja decisivo, porque a decisão vai ocorrer durante a reunião.” (Entrevistado 2).

“E as demais vagas, daí, às vezes, tinha alguma composição e tal, tinha alguma negociação para você chegar no nome do promovido” (Entrevistado 4)

Alguns dos trechos destacados das entrevistas foram codificados tanto como “persuasão” como “negociação”. Logo, foi possível observar ambas características no mesmo excerto. Dentre os codificados como persuasão, destaca-se:

“A tentativa do convencimento é fato, o modelo de funcionamento da comissão de promoções de oficiais, ela estimula essa conversa, isso é fato.” (...) “Eventualmente eu também posso ter feito uma recomendação para outro membro sobre um candidato que eu entendia qualificado naquele momento para a promoção.” (...) “com argumentos mais fortes que alguém queira defender em favor do seu candidato ou contra um outro candidato que está sendo avaliado naquele momento.” (Entrevistado 1).

“Os membros irão discutir a condição do oficial ser promovido ou não, e é natural que os membros venham já com um conceito sobre essa questão e

ele vai tentar convencer os outros. Então isso também é um jogo político, necessário e importante...porque senão simplesmente a lista já viria pronta e seria resolvido, nem precisaria da reunião. As reuniões que eu participei sempre houve essa questão e sempre houve bastante debate em relação a isso e muitos companheiros muitas vezes alguns companheiros mudavam de opinião durante a reunião.” (Entrevistado 2).

“Como demais membros aí entra dentro de uma perspectiva de convencimento, de você dizer assim: eu preciso... Aí eu cito o caso do Jack **[nome fictício]**, de dizer assim olha senhores eu preciso que olhem para esse oficial que está comigo desde as 7h da manhã porque eu chego muito cedo e às vezes até 21h da noite ele está aqui comigo. É um cara destacado, é um cara resoluto, que tem conhecimento, que me assessora, e que eu digo assim olha eu não tenho que dizer pra ele e mostrar que ele foi preterido na promoção por um cara que é muito mais moderno de escola, muito mais moderno no posto e com menos pontos.” (Entrevistado 4).

O comportamento político informal manifesta-se por meio das táticas de influência. Sua informalidade demonstra que estes tipos de ações não são definidas por regulamentos das empresas, ele é fruto das relações humanas. Sua principal característica é não ter um fluxo definido, ele pode ser exercido de cima para baixo, de baixo para cima e horizontalmente, diferente do comportamento formal. Os gestores de topo podem exercê-lo como reforço ao poder hierárquico, para facilitar a aplicação de uma decisão e para defenderem-se do próprio comportamento político dos demais gestores. Uma tática de influência frequente em processos de decisão em grupo é a formação de coalizão, conforme codificado nos trechos a seguir:

“(...) digamos que o resultado de uma CPO ele pode fortalecer os relacionamentos e ele pode prejudicar relacionamentos; e se há grupos que queiram se consolidar através da CPO, eles podem fazer um jogo de consolidação através da CPO. Do grupo estar mais unido. Isso é natural também, porque a questão dos relacionamentos não é só dos membros da CPO, são dos participantes que estão concorrendo” (Entrevistado 2).

“Agora, a lei pode ter essa faculdade de permitir que lá fora se combine alguma coisa e virem prontos alguns votos para dentro da CPO, isso até é possível. Isso até é possível de acontecer” (Entrevistado 3).

“Por outros vieses, e isso é uma coisa assim muito ruim... Eu sou amigo do Fulano, eu tenho um relacionamento digamos que extrapola a dimensão exclusivamente profissional e o que que eu faço, eu quero que ele seja promovido, ele é meu amigo, ainda que daí entra nessas perspectivas que ele seja muito mais moderno de escola, muito mais moderno de tempo no posto e que tenha menos ponto do que aqueles que estão na frente. Aí eu faço os acordos.” (...) “Quando eu disse que algumas reuniões eu não recepcionei muitos membros para a comissão de promoções de oficiais, era quanto mais membros alheios a estrutura mais próxima do alto comando estivessem lá, era mais fácil eles se articularem de quando chegassem lá.” (...) “Esses grupos menores, se ajustavam então tipo você vota no meu candidato eu voto no teu e fechava. E quando chegasse ante um processo que eu imaginava legítimo... pra eu votar naqueles que eu gostaria, não.” (...)

“E são essas formações de grupos menores, elas existiam e aí assim digamos se o comandante-geral não tivesse essa percepção geral, ele chegava no final da reunião e via que foi o bobo da corte, foi absolutamente e aí sim manipulado, achando que ele estava presidindo alguma coisa e na verdade ele não estava nada, de bobo.” (Entrevistado 4).

A restrição de informação é uma das táticas de influência, manifestação do comportamento político informal. Ela pode ser exercida como reforço do poder hierárquico, como no trecho transcrito a seguir:

“Quando eu fazia a reunião da comissão de promoções de oficiais, eu pedia para os oficiais deixarem os celulares no gabinete, por que? Era impressionante... Daqui a pouco oficial aqui... Um deputado que na época era deputado estadual e hoje é deputado federal... ele mandava e daqui a pouco deputado estava mandando para o meu celular dizendo assim: porra Coronel você não vai promover o cara que eu pedi? Porra, não sei o que lá... Porque o cara já estava informando para ver se dava tempo de influenciar. Então, o que eu fazia, deixem os celulares lá fora. Não tinha. Quando terminava a reunião... Terminou a reunião eu era o primeiro a divulgar a relação, está consolidado, foi feito o negócio, não tem...” (Entrevistado 4).

A literatura traz a restrição de informação como uma tática aplicada pelos subordinados como influência ascendente (essa possibilidade será trabalhada a seguir). Ainda como parte do comportamento político informal, houve a codificação da “manipulação” na análise das entrevistas, das quais, destaca-se os trechos abaixo:

“(...) eventualmente a gente recebia uma visita, uma conversa de corredor, um bate-papo informal, a pessoa soltava uma informação, citava o nome, fazia um elogio, e nitidamente aquilo tinha uma pretensão de trazer a mim um nome um convencimento, agora, isso, nunca houve um... Isso é muito sutil. Nunca houve uma pressão, alguém dizendo: olha, esse candidato... Mas sempre nessa de lembrar o nome, trazer à memória o fato que pudesse ser significativo para uma decisão diferente que eventualmente eu poderia ter, isso acontece sempre.” (Entrevistado 1).

“Nessas perspectivas, não de manipulação, mas teve digamos assim situação... Não de uma reunião inteira, mas de algumas vagas em que o resultado foi absolutamente contrário do que aquilo que eu pensava enquanto presidente da comissão de promoções de oficiais. E aí vinha aquela tônica, digamos assim, o meu voto, ele só existiria em caso de empate, não era a discussão, quando o processo vinha estava cinco votos e eu ia votar o contrário ia querer... Então digamos, dentro da perspectiva legal... que eu só seria voto de desempate, eu tive que absorver. Ou eu suspendia a reunião, trocava todo mundo, seria esse o caso? Então, vamos imaginar assim, não por ser manipulado, mas por não ter instrumentos para reverter alguma situação em que os demais coronéis tinham se articulado, o resultado não era aquilo que eu almejava...” (Entrevistado 4).

Por meio do trecho do entrevistado 1, é possível observar que ele percebe a manipulação como um convencimento mais sutil. O entrevistado afirma que essa tática foi empregada com ele quando alguém fazia um elogio fora de contexto sobre alguma atitude de um candidato à promoção. A manipulação é definida como a

tentativa de fazer com que alguém aja conforme o desejo de outra pessoa, sem perceber que está sendo influenciado. Essa característica dificulta que a pessoa identifique o uso da manipulação e consiga relatá-lo, por exemplo, durante uma entrevista, como no caso deste estudo.

Já analisando o trecho do entrevistado 4, observa-se uma forma distinta de manipulação, que não busca influenciar diretamente um indivíduo para que aja ou vote conforme a sua vontade, mas sim manipular a decisão em si. Embora essa descrição possa se confundir com a tática de “formação de coalizões”, o tema apareceu no momento da discussão sobre manipulação. O entrevistado relatou como se sentiu perante o grupo, mesmo sendo a maior autoridade e o representante perante o escalão de governo, pois, apesar de sua posição, não teve voz na decisão e percebeu ter sido manipulado, ter sido usado.

Por fim, uma das codificações presentes na literatura e que foi explorada nas entrevistas é a troca ou barganha. Dentre as poucas ocorrências deste código durante as entrevistas, destaca-se o trecho a seguir:

“Isso pode gerar uma certa empatia institucional, uma facilidade nos tratos dos assuntos da corporação da PM. Se aquele órgão pode se beneficiar, não no sentido de algo ilícito, de gerar um processo de proximidade, eu acho que pode acontecer e eventualmente pode ter acontecido.” (Entrevistado 1)

A troca ou barganha foi descrita pelos decisores não de uma forma direta e clara, mas como algo implícito ou que pudesse acontecer num futuro. Não houve relatos de troca de favores ou recursos por promoção, isso teria ocorrido mais no sentido de “estar bem” com alguma autoridade ou pessoa, de uma benquerença entre instituições.

4.4.3 Influência ascendente (fonte informal)

A influência ascendente, segundo Child; Elbanna; Rodrigues (2010), pode se dar por meio da construção da própria reputação, pela manipulação da reputação e credibilidade do oponente ou pelo uso de informações e conhecimento. Neste sentido, destaca-se, da fala do Entrevistado 1, os seguintes trechos:

“Porque todos os interessados no momento em que vai antecedendo a reunião procuram, acredito, todos os votantes do processo” (...) “Então você começa a receber, mesmo que indiretamente, uma pressão por conta dos desejos individuais das pessoas.” (...) “Eu acredito honestamente que como

qualquer função pública, isso serve para a CPO, ou para a promoção do judiciário e até mesmo para promoções do executivo dentro das secretarias, qualquer setor... do Ministério Público também, você tem sem sombra de dúvida candidatos que acabaram se articulando, isso é natural e perfeitamente aceitável dentro de um conceito ético.” (...) “Você tem ao longo da nossa vida profissional, você tem uma tendência a se especializar tá, então aquele que é mais operacional tem aquele que é mais administrativo, tem aquele que é mais da área jurídica, você tem grupos que se forma por afinidades de formação, eventualmente afinidades que se constroem fora da rotina do dia a dia da instituição, e é óbvio que esses subgrupos tem de uma maneira muito educada embates para tentar convencer, eu observei isso com muita clareza” (Entrevistado 1)

Para o Entrevistado 1, a influência ascendente pode acontecer a) com os candidatos ou seus comandantes procurando os membros da Comissão de Promoção para convencê-los a votar neles, e para ter seu apoio no processo de promoção e b) como resultado de um processo de construção de afinidade por área de especialização e/ou de atuação, como por exemplo a área jurídica, operacional, administrativa, ensino, etc.

Postula-se, então, que existem dois atores internos que influenciam o processo de promoção: a) os concorrentes à promoção e b) seus defensores (que geralmente são seus comandantes na estrutura organizacional ou um superior hierárquico que esteja disposto a defendê-lo perante o alto escalão). Os atores que sofrem a influência são os coronéis membros da Comissão de Promoção, que possuem direito a voto e podem influenciar os outros membros da comissão no processo de seleção do candidato à promoção. A codificação da transcrição do Entrevistado 2 destacou o seguinte texto:

“Por que as reuniões da CPO elas também exercem um papel de... digamos que... de crescimento do oficial, e no momento em que ele está crescendo, busca o seu crescimento através da CPO, busca convencer os membros de que ele deve ser promovido”. (Entrevistado 2)

No discurso do Entrevistado 2, a habilidade política do concorrente conta ponto para sua promoção. Segundo o entrevistado, espera-se que o oficial tenha capacidade de convencimento e de mobilização de forças para sua promoção. Isso mostraria que ele é capaz de mobilizar forças em defesa da segurança pública e em defesa de seus subordinados. Combinando os discursos dos Entrevistados 2 e 1, o resultado é que a articulação interna dentro da própria organização pode estreitar os laços de afinidades entre os oficiais criando grupos que poderão se articular para outros temas além da promoção.

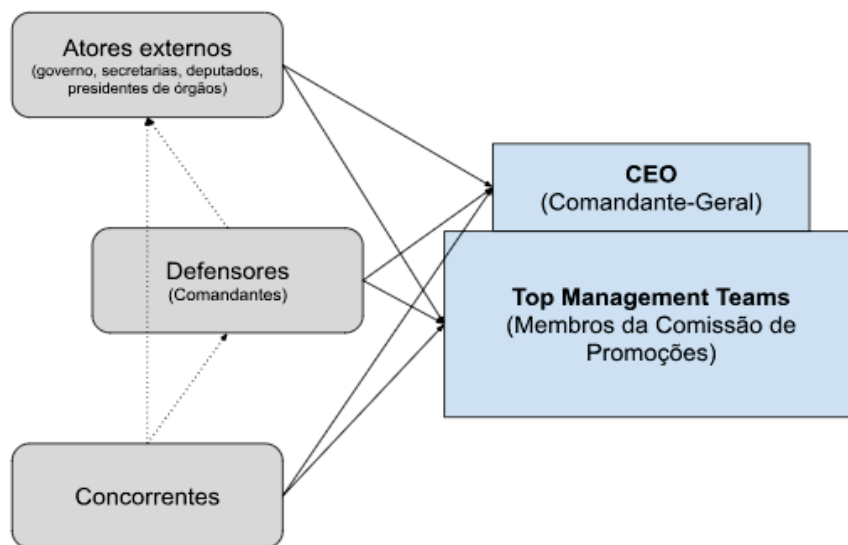
O Entrevistado 4 traz a figura da influência externa como uma possibilidade de uso do comportamento político informal dos concorrentes no formato de influência ascendente. Essa influência pode se dar em decorrência de um relacionamento pessoal entre o concorrente e a autoridade, por um vínculo do seu defensor com a autoridade externa, ou até mesmo decorrente de um vínculo institucional que extrapolou a tarefa do cargo do concorrente, como é possível perceber no trecho abaixo, do entrevistado:

“Quando você pega por exemplo um assessor militar do presidente do Tribunal de Justiça, pense assim... O assessor, ele não está lá para resolver o problema da multa do filho do desembargador, mas ele resolve. Ele não está lá para resolver o problema da revalidação da carteira de habilitação, mas ele vai na assessoria militar do Detran e resolve. Ele não está lá pra fazer parte da comissão de destinação de armas, mas ele vai, ele assume, ele resolve. Então ele passa a ser uma pessoa diferenciada e o presidente desse órgão acaba estabelecendo uma relação de dependência com esse oficial. Aí o oficial, digamos, seja porque ele está preocupado que ele vai ser preterido, porque ele está fora e tal... Ele fala com o presidente, que fala com o comandante geral, que fala com outro coronel e tal. Isso repercute dentro das questões, e isso é a tônica.” (Entrevistado 4)

“O comandante, tenente-coronel comandante do batalhão, ele vir falar com os membros da comissão, comandante regional, o próprio comandante geral para a promoção de um oficial dele, eu acho isso absolutamente legítimo, e até necessário, entende? Por que? Ele está trabalhando com o cara, ele... Então a partir do pressuposto da boa fé, do processo legítimo de reconhecimento profissional, quem mais do que aquele comandante que trabalha direto para reconhecer as virtudes e os predicados daquele... Daquele profissional. Então isso é legítimo.”... “Agora, deputado... por meio de uma influência pessoal... Por que resolveu uma... Sabe? Essas coisas, elas são ruins num contexto geral, não absolutamente, mas num geral são ruins.” (Entrevistado 4)

Pressupõem-se que, na dinâmica de promoção de oficiais, sob a ótica dos decisores, os membros da Comissão de Promoção sofrem pressão interna e externa para seleção dos promovidos. Internamente a pressão pode vir diretamente do concorrente, e/ou por meio de um defensor (que geralmente são seus comandantes na estrutura organizacional ou um superior hierárquico que esteja disposto a defendê-lo perante o alto escalão). Externamente a pressão pode vir do presidente de um órgão importante na estrutura estadual, dos deputados, das secretarias ou do governador. Os atores internos (o concorrente e seu defensor) podem articular os atores externos na busca por influenciar o processo de promoção (figura 4). Os próprios atores externos podem buscar um ator mais poderoso ou que tenha mais influência sobre os membros da comissão para persuadi-los.

FIGURA 6: Pressões sofridas pelos decisores durante o processo de promoções de oficiais policiais militares



FONTE: O autor (2025)

No esquema de forças que agem sobre os decisores, pressupõem-se que os atores internos e externos podem influenciar diretamente os decisores, porém, como demonstrado nas linhas pontilhadas, os atores internos podem buscar apoio de outros atores com intuito de influenciar os decisores.

4.5. CONSEQUÊNCIAS DO COMPORTAMENTO POLÍTICO

A literatura sobre processo decisório divide as consequências do comportamento político em efeitos funcionais e disfuncionais. Durante o processo de análise das entrevistas, criou-se um grupo de códigos especificamente para as consequências do comportamento político. Dentre os efeitos funcionais citados por Child; Elbanna; Rodrigues (2010), foram codificados trechos como “amplo debate”, “mão invisível que age além dos sistemas legítimos” e “facilita o caminho da implantação da decisão”. Emergiu ainda das entrevistas com os decisores mais dois códigos: “empatia” e “gratidão”. Os efeitos disfuncionais foram codificados como: “represália”, “retaliação”, “sabotagem” e “vingança”. Após as entrevistas, também viu-se a necessidade de acrescentar os códigos “frustração” e “sentimento de injustiça”.

Ainda que a literatura sobre o tema foque nos efeitos colaterais do comportamento político, sejam eles funcionais ou disfuncionais, acreditamos que a

principal consequência do comportamento político é o atingimento dos objetivos dos gestores que o empregaram, sejam eles no campo pessoal, do grupo ou da organização. Como já foi mencionado neste trabalho, a decisão em grupo é um entrelaçamento do processo racional com o processo político de decisão. É por meio do comportamento político que os decisores praticam sua estratégia, fortalecem crenças e valores dentro da instituição e enfraquecem as ideias opostas às suas.

4.5.1 Efeitos disfuncionais

Durante a análise, houve a codificação de algumas TAGs sobre os efeitos disfuncionais, conforme proposto por Bardin (2011), anteriores às entrevistas e fundamentadas no referencial teórico, combinado com as codificações que emergiram do campo. No discurso dos gestores, a frustração apareceu tanto como um sentimento em relação ao processo de promoção e às decisões específicas das quais participaram, quanto como a percepção dos concorrentes ao presenciarem a promoção de alguém considerado, pela maioria, como não merecedor. Observe-se o exemplo transcrito a seguir.

“E por outro viés, quando você tem essas alavancagem, quando alguém que não tinha, dentro de uma percepção de senso comum, o mérito para ser promovido, é... o sentimento de injustiça se assevera” (...) “Eu citei esse exemplo de que a injustiça praticada contra um é uma ameaça contra todos, isso cala muito forte em quem está em quadro de acesso, você tem desestímulos assim violentos de carreira; e talvez a gente não possa fulanizar porque alguns ainda estão na ativa, mas nós tivemos processos muito marcantes dentro da história da polícia militar, de gente que não tinha a menor condição de ser promovido e acabou sendo e o resto da vida essa pessoa sofreu questionamentos” (Entrevistado 4)

Quando um dos entrevistados desempenhou o papel de presidente da comissão e optou por não exercer o comportamento político, ele sentiu-se manipulado pelos demais integrantes do grupo que exerciam o comportamento político e manejaram a decisão de forma que quando chegou na sua vez de votar e dar sua opinião, o processo estava decidido e ele se sentiu como figurante no processo: “Essas experiências... enquanto membro da comissão de promoção de oficiais, elas me diziam assim: quando eu chegar lá eu quero fazer diferente. E até tentei fazer diferente e o resultado foi muito ruim” (Entrevistado 4). Assim, as ocorrências mais frequentes dos efeitos disfuncionais foram a frustração e o sentimento de injustiça. Segue abaixo alguns trechos:

“E aí vem o conceito, ele seria complementar a esses três critérios. Mas não. Mesmo depois da alteração da Lei você continuava tendo distorções severas, e aí aquele sentimento de dizer assim: por que eu não fui promovido se eu sou mais antigo de escola, tenho mais tempo no posto e tenho mais pontos? Eu cumpro com as minhas obrigações, não tenho punições e tal...” (Entrevistado 4)

“pra mim isso era muito pesado enquanto presidente da comissão de promoções de oficiais. Por que não teve nenhuma reunião, nenhuma, em que eu possa dizer que a reunião foi boa, porque digamos assim, dentro de um mesmo parâmetro de análise de cada uma das promoções você teria seguido a mesma estratégia ou a mesma política de gestão do capital humano pra dizer que esses são os merecedores da promoção dessas vagas que estavam abertas” (Entrevistado 4)

A análise das entrevistas e dos discursos sugere que a frustração é um resultado matemático da estrutura do processo de promoção vigente: com 40 concorrentes disputando uma vaga e dez gestores com poder de decisão e opiniões divergentes sobre quem deve ocupá-la, o resultado é uma pessoa promovida, um gestor satisfeito, nove gestores frustrados e 39 concorrentes sentindo-se injustiçados. Os efeitos disfuncionais também se manifestaram em forma de represália, retaliação e vingança.

Os efeitos disfuncionais também apareceram em formato de represália, retaliação e vingança:

“(...) chamaram o comandante geral e disseram assim: eu quero que promova o fulano de tal. O comandante chegou no gabinete e disse: chame o [nome do entrevistado] aqui pra mim. Eu não vou entrar em detalhes que não é o caso. Pense num comandante mal.... Ele disse assim: [nome do entrevistado], o cara me pediu isso aqui... Olhe. Não era impossível, mas era muito difícil, entende? Mas era possível... Conseguiria. Mas isso era muito dolorido. Daí eu disse assim, viu comandante diga não. Aí o cara [falando do governador] disse assim: se você não promover, você nunca mais me peça nada. O que o comandante fez? O comandante promoveu. Entende?” (Entrevistado 4)

“Todos os critérios que você estabelece de modo objetivo no seio da corporação eles acabam se esvaindo em critérios absolutamente subjetivos de relacionamentos, de personalidades, de tráfico de influência, de assim... É uma palavra forte, mais de conchavos, de alinhamentos e as vezes é... Você vai comigo no jogo do [nome de um time de futebol]? Se não vai então... Essas coisas elas acabam sendo muito pesadas...” (Entrevistado 4)

“Mas esse caso que eu te falei, imagine afastar o coronel comandante do policiamento do interior porque um pedido de promoção não foi atendido e foi atribuído a ele, a esse coronel... Uma coisa assim muito característica da postura do governador [NOME]. Qualquer outro não faria isso assim dessa forma, entende?” (Entrevistado 4)

Os códigos “represália”, “retaliação” e “vingança” apareceram com menor frequência nas entrevistas, mas se destacam pelo impacto que causam em quem os

presença ou ouve relatos sobre eles. Essas histórias, transmitidas por gerações em organizações longevas, revelam a raridade de estar tão próximo, ou mesmo participar, de decisões críticas como as mencionadas. Embora poucos admitam sua existência, esses fatos possivelmente são mais recorrentes na alta gestão da administração pública brasileira do que se presume. Com certeza não é uma prerrogativa apenas da organização estudada, mas de outras polícias militares brasileiras. Ouvir, estudar e analisar relatos como esses traz uma oportunidade rara para a compreensão dos gestores como praticantes da estratégia (Whittington, 2006) e para a compreensão das forças que agem em um processo decisório estratégico, como as promoções de oficiais policiais militares.

4.5.2 Efeitos funcionais

A revisão da literatura trouxe a predominância do estudo das consequências do comportamento político com foco nos seus efeitos disfuncionais (Gandz; Murray, 1980; Zahra, 1987; Eisenhardt; Bourgeois, 1988; Dean; Sharfman, 1996; Elbanna; Child, 2007). Todavia, autores como Mintzberg (1987); Shepherd et al. (2020) estimulam que novos pesquisadores adotem uma visão mais equilibrada das consequências do comportamento político, considerando tratar-se de um fenômeno multidimensional.

Desta forma, em busca de uma abordagem mais equilibrada dos efeitos do comportamento político, seus efeitos funcionais foram codificados previamente como: “amplo debate”, “mão invisível que age além dos sistemas legítimos” e “facilita o caminho de implantação da decisão”. Ao fazer a análise por meio do software Atlas TI, depois das entrevistas, acrescentou-se os códigos “empatia” e “gratidão”.

O amplo debate parece ser uma característica intrínseca de um processo de decisão em grupo. Essa característica ficou evidente quando os entrevistados falaram sobre a persuasão, a negociação e a troca de informações entre os decisores, e toda a rede de influência que busca convencê-los sobre algum candidato à promoção. O Entrevistado 2 destacou que foi por meio do debate que ele pôde conhecer a conduta de outros concorrentes e saber de informações que puderam aboná-los ou desaboná-los nos seus critérios discricionários para promoção, e que por vezes os argumentos de outras pessoas puderam ajudá-lo a decidir em quem votar.. O Entrevistado 1 relatou que este: “(...) é o momento em que o integrante da Comissão de Promoção

tem a oportunidade de comentar, de defender o seus candidatos, dispor os seus conceitos sobre aqueles que estão sendo avaliados...” (Entrevistado 1).

Como “mão invisível”, que age além dos sistemas burocráticos, o comportamento político tem o poder de corrigir injustiças, rotas e aplicar a estratégia da alta gestão. O estatuto de promoção dos policiais militares vai prever critérios objetivos que nem sempre refletem a qualificação e o desempenho dos militares e esse julgamento das qualidades profissionais deve ser complementado pela experiência, crenças e valores e pela visão estratégica da alta gestão. Têm-se a seguir trechos codificados como a ação da “mão invisível”.

“(...) eventualmente a própria instituição tem a oportunidade, em uma determinada reunião, de corrigir erros que foram cometidos, alguma injustiça” (Entrevistado 1)

“Mas se ela for, a política pura de relacionamento, é importante que a CPO tenha... esteja aberta a isso. Porque a CPO é um grupo de decisão, mas ela precisa interagir com o grupo de poder, o grupo que administra o Estado. Porque o grupo que administra o Estado está legitimado, ele recebeu voto da sociedade para colocar em prática essa política de atuação, então é natural que a CPO também interaja” (Entrevistado 2)

Os gestores do TMT da polícia militar respondem perante o governo e à sociedade sobre os rumos que sua instituição está tomando. Ter autonomia na seleção dos promovidos permite que a alta gestão dê um direcionamento estratégico para a corporação e possa dar respostas aos desafios que se apresentam. Esse ajuste fino dos gestores experientes seria inviável sem o espaço que existe na lei para a subjetividade. Em outras palavras, uma promoção unicamente objetiva, que atenda critérios apenas matemáticos, impossibilitaria a implantação do plano estratégico da corporação por meio da promoção e gestão de pessoal. Segue abaixo o trecho de uma entrevista que mostra o vínculo entre a escolha do promovido e o cargo que precisa ser preenchido com aquela promoção.

“Então nesse caso, dentro de um perfil, a gente procurava conversar previamente considerando a grande possibilidade de uma promoção, de uma iminente promoção, mas com aquele direcionamento. Em havendo a promoção, sabedor que seria destinado para aquela unidade. E assim era feito.” (Entrevistado 3)

A ação da subjetividade dos gestores experientes, ilustrada no exemplo acima, pode ser usada para facilitar a implantação da decisão e demonstra como o processo decisório é complexo e alcança um tempo após a decisão, ou seja, se fosse promovida uma pessoa que não pudesse exercer o cargo disponível, aquela teria sido

uma decisão de baixa qualidade, que não atendeu os interesses da instituição nem os da sociedade.

Como dito, no processo de análise das entrevistas viu-se a necessidade de criar novos códigos que abrangessem os conceitos expostos pelos decisores, pois aqueles extraídos da literatura eram insuficientes para representar o significado do discurso dos entrevistados. Optou-se pelo uso do código “gratidão” para representar o vínculo de agradecimento que pode surgir da pessoa que é promovida em relação a pessoa que lhe ajudou, ou da pessoa que influenciou o TMT em nome de algum concorrente em relação a um membro da comissão. A gratidão pode ter diversas consequências, desde o aumento da motivação para trabalhar até o sentimento de estar devendo um favor. Já o código “empatia” foi usado quando a “gratidão” não ficou clara, quando o vínculo pareceu ser mais fraco, representando um apeço entre pessoas ou entre instituições.

Nos discursos a seguir é possível perceber que os gestores têm opiniões bem diferentes em relação à gratidão e à empatia, que podem surgir como consequências do processo de promoção. Por vezes a gratidão e a empatia surgem como um efeito natural que possibilita o estreitamento de laços entre as pessoas, mas por vezes surge como um efeito indesejado que pode ser prejudicial para as relações entre superior e subordinado.

“eventualmente você ser promovido antecede o momento de gratidão e ao ser indicado você reconhece na CPO, nos seus membros que reconheceram o teu valor, (...). Eventualmente essa gratidão pode ser personalíssima, o indicado à promoção pode entender determinado oficial ou grupo de oficiais foi a mola propulsora daquela promoção, (...). (Entrevistado 1).

“Mas assim, eu nunca dei muita trégua para essa questão de gratidão, eu acho que cada um tem que fazer a sua parte, independente onde esteja, e se foi promovido tem que trabalhar mais ainda... e quem chega no último posto tem que trabalhar muito mais para que a instituição continue em pé.” (Entrevistado 3)

“E aí na relação de superior subordinado, de comandante e tal, eu acho que não se alterava em função disso. O que eu acho que poderia se alterar, nunca tive isso em relação a ninguém que eu tenha participado no processo de promoção, é aquele sentimento de que estou devendo um favor. Eu acho que isso seria a pior coisa do mundo, seria na relação profissional você ter assim um subordinado ou um superior teu, de você dizer assim: eu estou devendo um favor a ele. Seja superior, seja subordinado, isso seria muito ruim.” (Entrevistado 4).

A promoção na carreira dos oficiais policiais militares tem dois aspectos, um deles é a verificação do mérito profissional que está na pessoa e é reconhecido pelos

membros da comissão, o outro é o atendimento de uma necessidade institucional com aquela promoção. Para o cumprimento de ambos aspectos, a análise discricionária dos decisores têm um papel muito importante. Não é possível apontar o mérito de um concorrente apenas com somas matemáticas, assim como não é possível atender o interesse institucional somente usando fórmulas e programas pré-definidos.

4.5.3 Amortecedores dos efeitos disfuncionais

Os amortecedores organizacionais modulam o processo decisório. A integração comportamental, a descentralização do poder e o consenso cognitivo servem como amortecedores dos efeitos corrosivos da política, de acordo com Shepherd et al. (2020). Em complemento a estes conceitos, a presente pesquisa apontou outros amortecedores que emergiram do campo. São eles: 1) senso de ética e responsabilidade, 2) governança e 3) características da liderança.

Sabe-se que comportamento político não pode ser proibido nem regulado. Conforme a linha de Shepherd et al. (2020), é preciso estabelecer ferramentas que amortecem o impacto disfuncional do comportamento político no processo decisório. Para tanto, após a realização da pesquisa documental e das entrevistas, decidiu-se codificar os conceitos exarados pelos decisores que pareciam diminuir ou evitar as consequências perversas do comportamento político.

Na busca por potencializar os efeitos positivos, amortecer os efeitos negativos e discernir entre os efeitos mistos, a ética surge como protagonista nos discursos dos coronéis. Sob a perspectiva do TMT (Hambrick; Mason, 1984), os limites éticos devem ser observados não só por seus colegas da gestão de topo, mas também pelos oficiais que concorrem à promoção. Parece muito natural, segundo os entrevistados, que um oficial busque apoio externo para defender sua promoção, mas, segundo um deles, a partir do momento em que alguém consegue sua promoção por meio de um atalho, aquele caminho passa a ser conhecido para as outras pessoas que eventualmente irão procurá-lo. “Quanto mais pessoas usam esse atalho, mais com aspecto de estrada ele vai ficar, e mais pessoas irão usá-lo” (Entrevistado 4). Ou seja, os limites éticos devem ser respeitados pelos gestores e pelos concorrentes à promoção. Assim, o primeiro amortecedor foi denominado de “senso de ética e responsabilidade”. A seguir, são transcritos trechos das entrevistas com o código citado.

“Eu fui de uma função muito próxima do comandante geral, eu nunca tratei com o comandante-geral sobre minha promoção, sob hipótese nenhuma, porque eu achava que isso seria extremamente constrangedor para mim, especialmente para ele. (...) Eu acho que eu deixaria o comandante-geral numa situação muito desagradável se eu levasse para ele esse desejo meu, porque era um desejo que ele não poderia prometer que seria atendido.” (Entrevistado 1)

“Eu vejo que é natural essa busca de conhecimento para o convencimento, é claro que ela tem que ser legal né, quer dizer que é natural porque o comandante tem a obrigação de defender o seu subordinado, então isso é um processo natural.” (Entrevistado 2)

“a corporação têm que a cada dia buscar se proteger mais e mais das injunções externas, não é lícito, não é ético que os concorrentes a promoção tenham que ser apadrinhar politicamente ou de algumas benesses que existem de autoridades e que são os influentes no estado para tentar a promoção.” (Entrevistado 3)

“(...) internamente eu acho legítimo esse processo de auto valorização, de aumento da auto estima, do sentimento de pertença, da vontade de crescer dentro da carreira, e tal, dentro de digamos... você não pode sair pisando na cabeça do outro, fazer fofoca ou qualquer outra coisa, mas você se auto valorizar, eu acho isso bacana.” (...) “Então, imagine assim, será que é bom eu falar com o deputado que é meu amigo para ele falar com o comandante geral para eu ser promovido? Deveria ter um entendimento já universalizado de que não.” (Entrevistado 4)

Acompanhando a lógica de se estipular limites éticos para os concorrentes, todos os entrevistados citaram repetidas vezes a necessidade de observância de limites éticos dos decisores, os quais foram codificados e compõem o amortecedor “senso de ética e responsabilidade”. Esse achado corrobora com o que prescreve a Constituição Federal Brasileira de que a ferramenta característica do administrador público, chamada de poder discricionário, proporciona liberdade para o agente público, mas deve estar acompanhada de limites éticos para cumprir os princípios constitucionais da administração pública (Brasil, 1998). Destaca-se como limites éticos nas decisões dos gestores os seguintes trechos:

“... respeitados os limites éticos de qualquer convencimento, eu acho que ele ajuda. Porque é... uma instituição como a nossa, considerando a sua distribuição territorial, muito provavelmente quem está na capital dificilmente consegue conhecer plenamente todos os candidatos que estão sendo avaliados, então essa conversa, respeitado o limite ético, acho muito importante sabe?” (Entrevistado 1)

“A discricionariedade tem que ser usada dentro desses parâmetros né.” (Entrevistado 2)

“Tem que ser dentro de uma razoabilidade, dentro de uma certa lógica, e dentro de um certo perfil profissional. Isso muitas vezes acontecia realmente” (Entrevistado 3)

“Se o processo fosse absolutamente legítimo, você poderia até entregar, desde que ninguém conversasse, fossem todos de modo aberto para reunião, vamos discutir quem é o melhor. Mas isso não acontecia.” (...) “Você sempre vai ter que compor, ainda que aí eu voltaria para aquela tua questão anterior que você colocou sobre é digamos que uma identidade de princípios institucionais. Eu acho que isso existe, tanto que as discussões eram civilizadas ainda que você observasse, o corpo fala, que a pessoa estava absolutamente incomodada com isso, ela não gostou do resultado, e por vezes o incomodado que não gostou do resultado era eu, como presidente.” (Entrevistado 4)

O segundo amortecedor, que emergiu do campo como uma ferramenta usada pelos gestores para amortecer os efeitos negativos do comportamento político, foi a necessidade de haver critérios e parâmetros que subsidiem a análise discricionária dos decisores, a necessidade da prevalência da objetividade nas análises e o aumento da transparência dos atos e das decisões. Emergiu do campo, por meio do discurso dos decisores, a necessidade de diminuição da dependência e a relação com órgãos externos. Esse conceito encontra respaldo nos antecedentes dos comportamento político proposto por Child; Elbanna; Rodrigues (2010), como demonstrado no discurso do TMT transcrito a seguir. Na análise, esses conceitos foram aglutinados no código “governança”, dos quais destacaram-se os trechos a seguir.

“(...) nós buscamos um perfil profissional específico e notadamente voltado para essa questão de localidade, moradia, residência com a família, comprometimento com a sociedade e aquela veia necessária operacional para determinados tipos de atividade.” (Entrevistado 3)

“Se você quer expurgar esse processo das pessoalidade, do tráfico de influência, você tem que criar critérios absolutamente objetivos. E você vai promover injustiças. Entende? Essa é a questão.” (...) “Que todos, de modo absoluto, conhecessem o que é validado institucionalmente como critério de crescimento profissional, que para nós oficiais e para os praças também, se dá pelo processo de promoção como principal instrumento de gestão do capital humano. (...) “Todo esse processo passa por uma consolidação de princípios, de valores, de fundamentos, de uma estratégia e de uma política de gestão do capital humano que seja absolutamente consolidada no seio de toda a corporação” (Entrevistado 4)

“E aí você tem que se projetar lá para o início dos anos 90 (...) a corporação se mantinha no nível mais fechado, não suscetível às influências externas. O pessoal da Casa Militar era considerado privilegiado, como talvez até hoje seja. Mas isso não se refletia nas promoções. E o governador nem ousava colocar isso em pauta, de falar e dizer quero que promova o fulano de tal. A ponto dos oficiais se sentirem absolutamente preteridos.” (Entrevistado 4)

O terceiro fator com potencial de amortecer os efeitos negativos foi codificado como “características da liderança”. Esse código tem o intuito de demonstrar os

momentos nos quais a habilidade interpessoal do CEO em lidar com as pressões externas, sem comprometer seus subordinados, e de lidar com as pressões internas, sem comprometer sua instituição, foi fundamental no processo decisório. Como a promoção militar é um processo seletivo que desagrada mais do que agrada, a capacidade do CEO em lidar com a frustração e manter seus colaboradores motivados na busca pelos objetivos institucionais parece ser um amortecedor importante. Essa ideia se aproxima dos conceitos de vontade e habilidade política de Mintzberg (1983), referentes à motivação para agir politicamente e à capacidade de fazê-lo de forma estratégica e eficaz.

“Aí vai muito da habilidade do comandante geral e manter um ambiente de harmonia mesmo com discussões as vezes que possam ser um pouco mais aquecidas, com argumentos mais fortes que alguém queira defender em favor do seu candidato ou contra um outro candidato que está sendo avaliado naquele momento.” (...) “nesse caso, o posicionamento do Comando Geral, e aí eu falo o comandante, subcomandante, chefe do estado-maior é fundamental para criar um ambiente, um ambiente que apesar de termos interesses, a instituição está acima de tudo” (Entrevistado 1)

“O [nome de um comandante-geral] teve muito problema em relação a isso, porque ele era assim um pouco mais mais relaxado em relação a essas coisas, ele não queria muito encrenca e tal, mas chegava lá aí ele é... Terminava uma votação e ele dizia não, não, não... Tem que refazer... vocês não deixaram eu votar, porque o meu “peixe”... Por que não sei o que... e tal... então você veja, até esse tipo de conversa tinha que ter.” (Entrevistado 4)

Dessa forma, a partir da teoria do *upper echelon*, das pesquisas demográficas e dos estudos com dados secundários sobre os TMT, bem como das análises realizadas nesta pesquisa, foi possível ampliar a compreensão sobre os amortecedores dos efeitos disfuncionais do comportamento político nas promoções dos oficiais policiais militares. Embora a literatura destacasse inicialmente três principais amortecedores, sendo consenso cognitivo, descentralização de poder e integração comportamental (Shepherd et al., 2020), os achados desta pesquisa demonstram um campo mais amplo. Superando as limitações da coleta de dados secundários e demográficos, esta pesquisa identificou os três amortecedores que desempenham um papel crucial na mitigação dos efeitos negativos do comportamento político nas promoções: 1) Senso de ética e responsabilidade, promovendo escolhas mais objetivas e alinhadas ao espírito da lei, desestimulando práticas manipulativas e comportamentos destrutivos; 2) Governança, que fortalece a imparcialidade e a previsibilidade das decisões, reduzindo influências externas indevidas sobre o

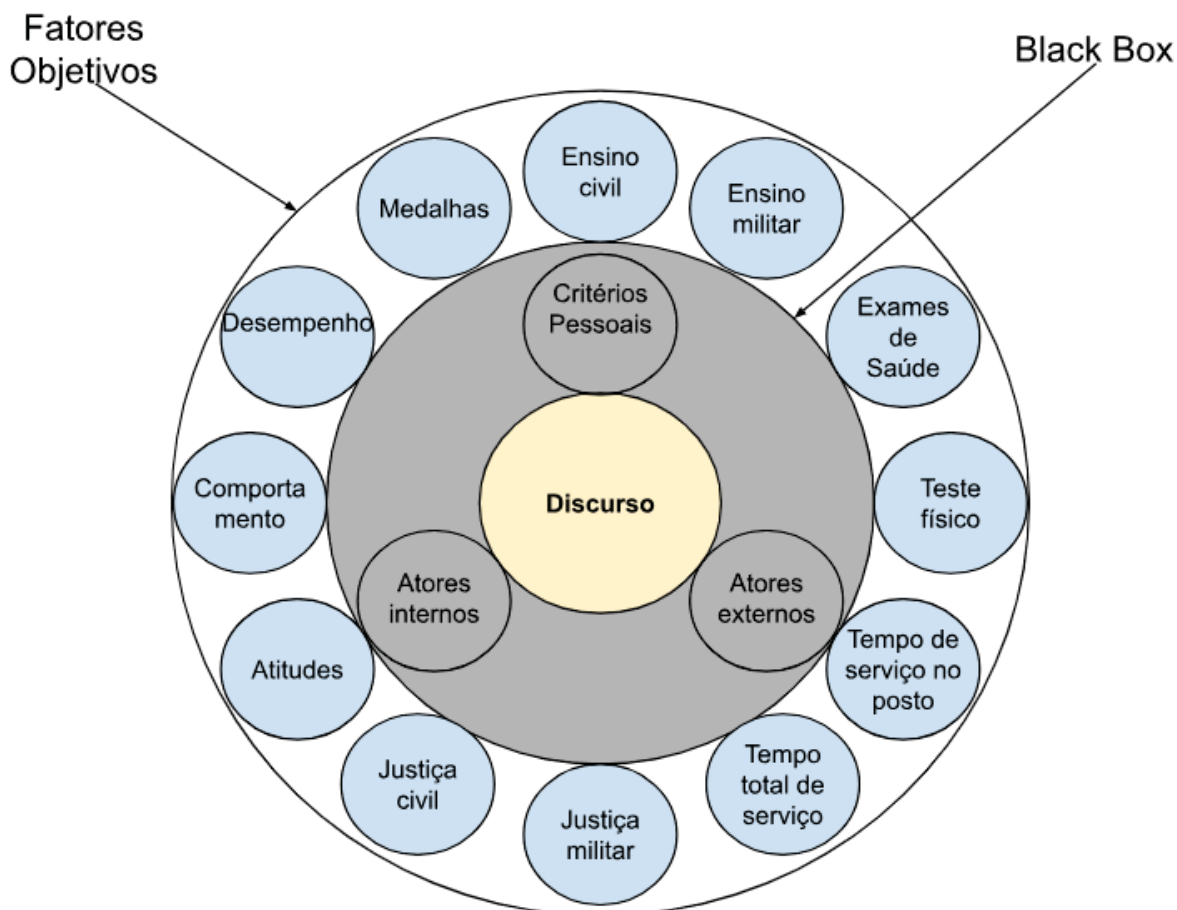
processo de promoção; e 3) Características da liderança, essencial para equilibrar interesses e preservar a harmonia institucional.

Acredita-se que os amortecedores encontrados nesta pesquisa podem ser aplicados em diferentes etapas do processo decisório. Esses amortecedores podem, por exemplo, atuar após a decisão, quando o decisor justifica sua escolha ao não promovido ou dialoga com autoridades externas. Dessa forma, contribuem para reduzir os efeitos disfuncionais da subjetividade, mitigando seu impacto sobre os envolvidos e a organização.

4.5.4 Identificação, definição e abertura da *Black Box*

De acordo com o resultado da pesquisa, é impossível entender o processo de promoção sem imaginar uma figura com três círculos concêntricos, o qual funciona como um túnel da decisão, onde o processo, inicialmente baseado em critérios objetivos, pode tomar um rumo diferente do esperado. O círculo mais externo corresponde aos fatores objetivos da promoção, expressos em leis e regulamentos, conhecidos por todos e aplicados por meio dos requisitos de elegibilidade e dos critérios de contagem de pontos positivos e negativos. O segundo círculo representa a experiência dos decisores e os interesses envolvidos, configurando a "caixa preta" do processo decisório, que não está acessível aos concorrentes nem regulada por leis ou regulamentos. No centro, está o discurso dos decisores, que é a explicação racional da decisão sem revelar o conteúdo da "caixa preta" e as forças que influenciaram na decisão. A seguir, apresenta-se uma ilustração que identifica essa "caixa preta" no processo decisório de promoção dos comandantes militares.

FIGURA 7: Círculo racional e político do processo decisório nas promoções dos oficiais policiais militares



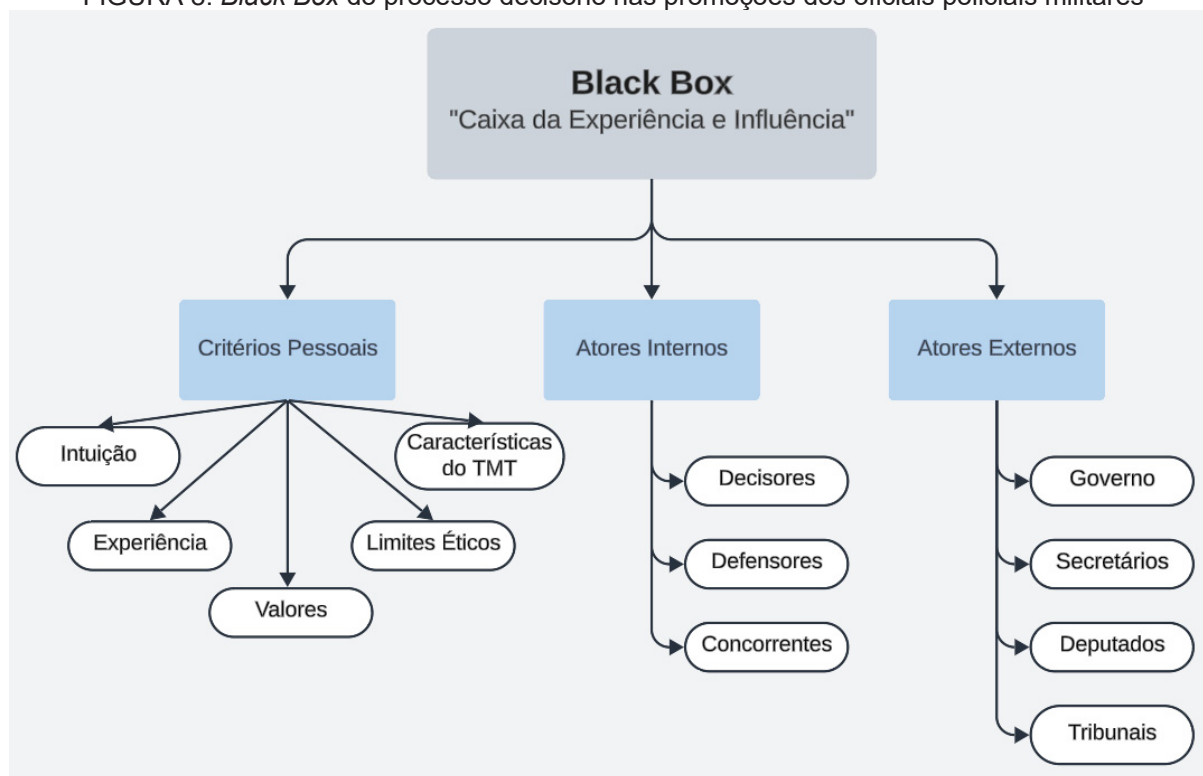
FONTE: O autor (2025)

A partir da pesquisa, é possível afirmar que o comportamento político e o racional coexistem no processo decisório estratégico das promoções de oficiais policiais militares, em consonância com a proposição de Eisenhardt; Zbaracki (1992); Child; Elbanna; Rodrigues (2010). Quanto mais alta a patente em análise, maior é a influência política no processo decisório de promoção. Nas promoções de oficiais subalternos, aqueles que estão em início de carreira, há pouca ou nenhuma intervenção ao passar pelo círculo da “caixa preta”. Já as promoções ao último posto, o de coronel, são preponderantemente decididas no segundo círculo, o dos fatores subjetivos, da experiência e dos interesses, conforme teoria de (Child; Elbanna; Rodrigues, 2010).

Como resultado da pesquisa, postula-se que a “caixa preta” do processo decisório estratégico nas promoções dos oficiais policiais militares pode ser definida como “Caixa da Experiência e da Influência” e é composta pelas seguintes forças: 1) Critérios Pessoais dos Decisores (racional), contendo: 1.a) Intuição; 1.b) Experiência; 1.c) Valores; 1.d) Limites éticos; e 1.e) Características do TMT (integração,

descentralização e consenso cognitivo); 2) Atores internos à organização (político), contendo 2.a) Comportamento político dos concorrentes; 2.b) Comportamento político dos defensores (superiores hierárquicos dos concorrentes); e 2.c) Comportamento político dos decisores; 3) Atores externos à organização (político), sendo representado pelo governo, secretarias, deputados e tribunais. Na "Caixa da Experiência e da Influência", a decisão dos gestores é modulada pelos seguintes filtros: 1) Impacto pessoal; 2) Impacto para o grupo e 3) Impacto para a instituição (Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr., 2009). Esses elementos são sistematizados e organizados no fluxograma a seguir.

FIGURA 8: *Black Box* do processo decisório nas promoções dos oficiais policiais militares



FONTE: O autor (2025)

As três forças da "Caixa da Experiência e da Influência" são frutos dos códigos elaborados para analisar as entrevistas. Após a depuração dos conceitos, eliminação dos repetidos, junção dos semelhantes, correlação de subordinação ou de pertença entre eles, estabeleceu-se que as forças principais que compõem a "Caixa da Experiência e da Influência" são: critérios pessoais dos decisores, atores internos e atores externos à organização.

Aglutinou-se no elemento “critérios pessoais dos decisores” todos os fatores intrínsecos ao indivíduo, os fatores pessoais. Esse elemento tem um caráter mais racional. Alguns dos trechos transcritos foram codificados com mais de um código por terem características mistas. Seguem adiante trechos das entrevistas.

“Por óbvio que era uma discussão subjetiva, e aí tem muito a ver com o conceito e a leitura que se faz da pessoa, no sentido profissional, no sentido comportamental, eventualmente na sua história pregressa.” (...) “É claro que a instituição (...) sempre olha aquele que está fora dos quadros, aquele que está externamente diferente daquele que está na atividade diretamente vinculada à instituição, essa é uma percepção que eu tenho. Por mais que o fato de estar em outro órgão, para instituição signifique muito importante, mas quando ele concorre com os demais que estão dentro da instituição, nitidamente eu vejo que ele pode ser preterido numa comparação profissional.” (...) “não era só eu que usava a vida pregressa como referência, a gente usava os aspectos de funções exercidas, o exercício da função com proficiência, apresentação de resultados institucionais, o desprendimento da vontade individual dentro da instituição.” (...) “Em processo de escolha, ser preterido em uma promoção não é agradável, então eu tenho certeza que isso reflete também nos momentos em que o membro da CPO fazia suas análises, sozinho muitas vezes, faz a suas contas, ver o que pode ser feito e o que não pode, ou conversa com outros comandantes, faz reflexões, conhece às vezes fatos que desabonam a conduta do candidato e que foram feitos em um momento passado mas que vão influenciar agora infelizmente.” (Entrevistado 1)

“Porque principalmente uma coisa em que eu me preocupava durante o período que eu estive lá, então nem sempre eu conhecia todos os oficiais porque a maioria estava na atividade operacional. Então os oficiais que estavam comandando essas atividades eles tinham mais contato com os oficiais porque eram oficiais operacionais e muitas vezes a gente não tinha conhecimento pleno dos oficiais que estavam concorrendo.” (...) “Eu vejo que é natural essa busca de conhecimento para o convencimento.” (...) “os oficiais que participam da CPO devem ter uma maturidade, porque ele está participando de uma atividade que não é para agradar as pessoas, é para poder exercer uma questão de justiça e de merecimento para aqueles que estão sendo avaliados.” (...) “porque é necessário que o oficial tenha relacionamentos, porque como ele é um comandante, ele é um gerente, para ele ter condições de ter uma boa condição de desempenho ele tem que ter uma boa relação externa.” (...) “você tem que fazer algum ajuste porque você tem que atender o interesse institucional de colocar as pessoas no local certo e onde é necessário, então isso a CPO tem essa discricionariedade.” (...) “Então o interesse é das pessoas ou é da instituição? Então muitas vezes o membro da CPO tem que escolher entre isso né, o que que eu vou privilegiar, eu vou privilegiar a pessoa ou privilegiar a instituição.” (Entrevistado 2)

“Muitas vezes acontece que nós temos uma expectativa determinada para algum tipo de atividade que se busca também encontrar uma resposta para essa vaga no quadro de... Que está sendo analisado.” (...) “Dos quais analisar sempre a conduta profissional pessoal do candidato a vaga, o seu grau de cultura e comprometimento com a organização, a atividade que ele está desenvolvendo no momento e a expectativa...” (...) “Especialmente sempre na medida do possível valorizando aqueles que estão envolvidos mais diretamente com atividade finalística da corporação, que é a atividade de comando e de controle interno no serviço operacional.” (Entrevistado 3)

“(...) quando se entra dentro de critérios da subjetividade, a gente se perde, por que você não tem critério.” (...) “Um oficial que seja realmente destacado por alguns predicados ou por muitos predicados em que ele se sobressai em relação às demais. Então você tem uma harmonia de entendimento dentro da comissão, que é feita por pessoas, de que esse merece a promoção, e isso acontece.” (...) “Vamos imaginar aqui que eu estou colocando três critérios, mas eles não são vinculados à Lei. O cara que foi promovido ele é mais antigo de escola, ou e tanto faz, mais antigo no posto, ou e tem mais pontos que eu nos critérios objetivos. E aí vem o conceito, ele seria complementar a esses três critérios.” (...) “Volto a dizer, você tem oficiais que no plano técnico, eles são formidáveis, no plano relacional, emocional, são um desastre.” (...) “Digamos assim, eu sempre digo, para você ser militar, principalmente policial militar, você tem que gostar de gente, então não adianta você ser assim aquele cara que tecnicamente tal... Então tudo isso em algum momento você vai ter que sair do plano objetivo, técnico, mensurável para trabalhar os predicados pessoais.” (...) “Então é dentro dessa perspectiva que eu digo assim, eu entendo como absolutamente necessário ter uma avaliação subjetivas sobre os predicados que fogem daquele plano técnico mensurável de curso realizado e de outras dimensões, do tempo de serviço e tal, daí você entra numa dimensão que é relacional e que é emotiva, absolutamente necessário. Nós precisamos nos relacionar, nós somos diferenciados de qualquer outra coisa pela emoção, pela capacidade de falar e tal, mas como isso é usado sem deixar prevalecer as pessoalidade é que são perversas dentro do seio institucional.” (Entrevistado 4)

No estudo de caso identificou-se três atores internos à organização: a) Os concorrentes, que são os oficiais que concorrem à promoção; b) Os defensores, que são os superiores hierárquicos dos concorrentes que são atualmente chefes imediatos deles ou guardam alguma relação de proximidade que os motive a intervir em sua defesa e c) Os decisores, que são os coronéis membros da comissão de promoções, que votam e decidem quem serão os promovidos. Por meio da visão dos decisores, foi possível identificar alguma das táticas dos concorrentes, conforme transcrito abaixo:

“Porque todos os interessados no momento em que vai antecedendo a reunião procuram, acredito, todos os votantes do processo.” (...) “Então você começa a receber, mesmo que indiretamente, uma pressão por conta dos desejos individuais das pessoas.” (...) “As pessoas me procuravam e aí você vê os sonhos, os desejos, as construções e as projeções de carreira.” (...) “Todos os membros da CPO devem receber ao longo do ano especialmente nos momentos que antecedem a reunião inúmeras visitas que tenham essa pretensão mesmo que é subliminar e ajudar mas sempre nessa de lembrar o nome, trazer à memória o fato que pudesse ser significativo para uma decisão diferente que eventualmente eu poderia ter, isso acontece sempre. Todos os membros da CPO devem receber ao longo do ano, especialmente nos momentos que antecedem a reunião inúmeras visitas que tenham essa pretensão, mesmo que subliminar, de ajudar um candidato ou outro.” (Entrevistado 1)

“O oficial que está concorrendo ele também vai fazer o seu *lobby* para buscar a sua promoção, (...) “No momento em que ele está crescendo ele busca o

seu crescimento através da CPO ele busca convencer os membros de que ele deve ser promovido.” (Entrevistado 2)

“Essa influência, por vezes, que vem de fora, do presidente de órgão e tal, ele vem de um atendimento de mérito entre aspas duvidoso... Um assessor no Tribunal de Justiça é para tramitar os assuntos, para fazer a segurança do tribunal e as relações militares com o tribunal, não é para resolver o problema da carteira de habilitação do presidente... Agora vai lá conversar com o capitão que está na assessoria militar do [órgão de trânsito estadual] e pergunte quantos desembargadores ele atendeu através da assessoria... Um monte. E aí, você acaba escutando o valor de crescimento de carreira desse oficial pelos favores entre aspas pessoais que ele atendeu e não pelo papel institucional dele de assessor militar daquele órgão.” (Entrevistado 4)

A fala dos gestores de topo revela o comportamento político dos concorrentes e alguns casos reais que eles presenciaram. Revela ainda o quanto os relacionamentos interpessoais influenciam no processo de promoção. Assim, é preciso que o comportamento político dos concorrentes seja analisado em conjunto com o comportamento político dos decisores para que seja possível obter uma visão mais abrangente do processo de promoção. Abaixo, seguem algumas transcrições que refletem as táticas dos decisores:

“E aí era uma conversa eu não digo informal porque era uma reunião devidamente registrada, mas parte dela é muito mais de convencimento sobre argumentos que favoreciam ou não a promoção de determinado oficial.” (...) “A tentativa do convencimento é fato, o modelo de funcionamento da comissão de promoções de oficiais, ela estimula essa conversa, isso é fato.” (...) “Eu também posso ter feito uma recomendação para outro membro sobre um candidato que eu entendia qualificado naquele momento para a promoção.” (Entrevistado 1)

“Você pode ter um pedido de uma autoridade externa para que olhe com carinho para uma situação de um companheiro ou outra, isso é muito natural, pode ocorrer digamos... um ajuste antes da reunião, podem ocorrer, mas ela vai ser decidida durante a reunião.” (Entrevistado 2)

“Tínhamos uma prática durante toda nossa gestão do Comando Geral de a cada 15 dias fazer uma reunião com todos os coronéis da corporação. Todos sabiam por que nós estávamos lutando e aonde nós iríamos chegar se todos trabalhassem unidos pela corporação.” (Entrevistado 3)

“Esses grupos menores, se ajustavam então tipo você vota no meu candidato eu voto no teu e fechava. “Ele tentava criar estruturas paralelas de poder. Então esses grupos menores... Então o que acontecia, eu tinha os coronéis que além de leais a corporação eles eram fieis ao comandante...” (...) “Porque enquanto ele falava com o secretário, eu falava com o governador.” (...) “Eu comecei a CPO pequena... Daqui a pouco os comandantes regionais pressionando que eles queriam participar da comissão, chamei os comandantes regionais. Aí os comandantes regionais se combinavam e eu não promovia quem eu achava que merecia ser promovido porque eles votavam. O que que eu fiz? Alterei a comissão.” (...) “Então, eu não daria chance para essa articulação, e eu era onerado em relação a isso. Eu disse assim... Os três coronéis mais antigos comandantes regionais participam da CPO. E os demais? Os demais não.” (...) “Então, enquanto comandante geral

e presidente da comissão de promoções de oficiais, eu adotava os mecanismos para evitar o conflito em que eu saísse perdendo e desgastado pela habilidade de conchavo, de manipulação, de outras coisas deles.” (...) “Então é dentro destas perspectivas que esse jogo de poder ele tem que ir sendo alinhado mas dentro daquilo, de autoridade e responsabilidade. E isso eu usei na plenitude (...). A hora que eu via que a minha responsabilidade continuava aqui (fez um gesto indicando que era alta) e a minha autoridade estavam tentando macular eu equalizava e então eu dizia assim: não... Só os três coronéis mais antigos vão fazer parte, dos comandantes regionais vão fazer parte da comissão, os três votos lá... Daí eu tinha o [nome do coronel], o [nome do coronel], o [nome do coronel] e eu. Então eu tinha dois votos de lá e quatro daqui. Eu dominava. Eles podiam se sentir manipulados, usados... Eles tinham a opção de dizer então não quero participar da CPO. Então beleza, você não é mais da CPO. O que não poderia era eu continuar tendo a responsabilidade lá em cima e daqui a pouco a autoridade aqui embaixo, porque aí eu ficava escravo deles.” (...) “Teve uma situação... De uma relação que chegou pra nós, assim, era umas quatro ou cinco promoções que eram pedido do governador. E eu peguei essa relação e fui falar com o [nome do governador]. O governador olhou assim e disse quem é esse cara aqui? (...) “Volto, na primeira reunião eu tentei conter isso, não consegui, então eu parei de sofrer em relação a esse processo de maneira tão verticalizada mas é eu aí eu teria uma tendência a centralizar. Então por que não deixar só o comandante-geral decidir as promoções? Isso não seria bom em hipótese alguma. Entende?” (Entrevistado 4)

O terceiro elemento identificado como pertencente à "Caixa da Experiência e da Influência" foi denominado de “atores externos” e está relacionado com os pedidos e as influências externas à organização policial militar.

“(...) eventualmente um posicionamento institucional externo acabava influenciando o nome de um candidato, aqueles que não estavam ali entre os primeiros colocados, aí dentro da margem do imponderável do conceito poderia ser agraciado com a promoção, isso é fato.” (Entrevistado 1)

“Então há uma influência política em relação às promoções e isso é um processo natural, porque primeiro é a postura do governante em buscar pessoas que estejam mais próximas, estejam mais vinculadas aos programas de governo. Então isso é uma situação natural.” (...) “própria reunião da CPO é um processo político também. Ele é técnico e deve priorizar o técnico, mas ele tem uma influência política assim como tem uma influência externa né.” (...) “Você pode ter um pedido de uma autoridade externa para que olhe com carinho para uma situação de um companheiro ou outra, isso é muito natural, pode ocorrer um ajuste antes da reunião, podem ocorrer, mas ela vai ser decidida durante a reunião.” (Entrevistado 2)

“Em regra geral em nossa época o poder discricionário de definir as qualidades profissionais, éticas e morais, estavam todas dentro da CPO. Às injunções externas de caráter político era praticamente inexistente.” (Entrevistado 3)

“O que é tráfico de influência? E eu dizia assim: tráfico de influência é você falar com a pessoa errada. Porque se você falar com a pessoa certa os resultados vão vir pra você e não vai ser considerado tráfico de influência. (...) porque o deputado fulano de tal veio me visitar e pediu para eu promover você beltrano. (...) o governador me chamava e dizia assim: olha eu quero que promova fulano de tal. (...) “Quem está assessorando as estruturas

externas da corporação por vezes tem mais retorno em termos de desenvolvimento de carreira do que aquele que está na rádio patrulha batalhando, promovendo segurança pública, promovendo ordem pública, mas que não tem reconhecimento por não ter esse trânsito...” (...) “Eu poderia citar, digamos... O maior percalço que o comandante-geral pode ter é deputado amigo da corporação. Pense num caos.” (...) “Realmente os atos e dias que antecedem a reunião da comissão de produções de oficiais é uma coisa absurda as influências.” (...) “Até por experiência pretéritas de comandante absolutamente subserviente às estruturas de mando político e outras coisas, ele pegava a relação dos indicados, pegava a relação dos indicados e levava para interesses externos, seja no âmbito da secretaria de segurança, seja no âmbito de governadoria. Às vezes até no âmbito político de algum deputado. E você acredita que chegaram a ter alterações na listagem de promoção?” (...) “O que eu não admitiria de forma nenhuma é ter algum favorecimento de ordem pessoal, mas no plano institucional essas relações elas de dependência elas existem, elas são necessárias, e elas podem fortalecer a instituição. E em algum momento isso passa por uma benquerencia de promoção e tal, infelizmente, mas passar por isso.”

Se a promoção fosse decidida só pela análise discricionária dos decisores, sem influência política, ainda assim poderia parecer injusta para quem não foi promovido e gerar discordância entre eles. Isso porque a análise discricionária, mesmo com critérios claros, a decisão passa pela experiência e pela visão pessoal de cada gestor sobre o perfil ideal de oficial e o que é mais importante para a instituição.

4.5.5 Os decisores como praticantes da estratégia

A proposta desta seção é entrar em um tema que ficou latente durante as entrevistas, que surge do campo como alternativa para os estudos sobre o *upper echelon*. As pesquisas sobre TMT focaram nas características demográficas dos gestores e as pesquisas sobre comportamento político focaram nos seus efeitos disfuncionais. Propomos alternativas para ambas as correntes, investigando em profundidade o comportamento social dos gestores em sua prática de tomada de decisão e buscando efeitos funcionais. Mais que buscar efeitos positivos e negativos do comportamento político, ou funcionais e disfuncionais, como traz a literatura, buscamos investigar a realidade com um olhar neutro, sem expectativas anteriores, aberto ao que o campo poderia trazer. Houve sim efeitos disfuncionais, houve sentimentos e frustrações dos gestores. Acima dos efeitos funcionais e disfuncionais acreditamos que o comportamento político é um fenômeno que acontece independente de escolhas individuais. O comportamento político é uma realidade na tomada de decisão, na prática organizacional. O comportamento político é informal

por natureza, é fruto das relações humanas e de poder. Se não é possível impedi-lo, e há diversos relatos dos seus efeitos negativos, resta aos administradores amortecer seus impactos.

Apesar de Finkelstein, Hambrick e Cannella Jr. (2009) estabelecerem que os impactos do comportamento político ocorrem em três esferas a pessoal, do grupo e da organização, nesta pesquisa observou-se que os efeitos negativos nem sempre são percebidos por quem exerce esse comportamento, mas sim pelo grupo, pelo CEO, pela organização ou pela pessoa prejudicada. Já os impactos positivos beneficiam diretamente o interessado e seu grupo. Assim, mesmo que os efeitos disfuncionais superem os funcionais em uma análise mais genérica, do ponto de vista individual, quem toma a decisão tende a perceber mais benefícios do que prejuízos, o que pode explicar a persistência desse comportamento, apesar de suas consequências negativas.

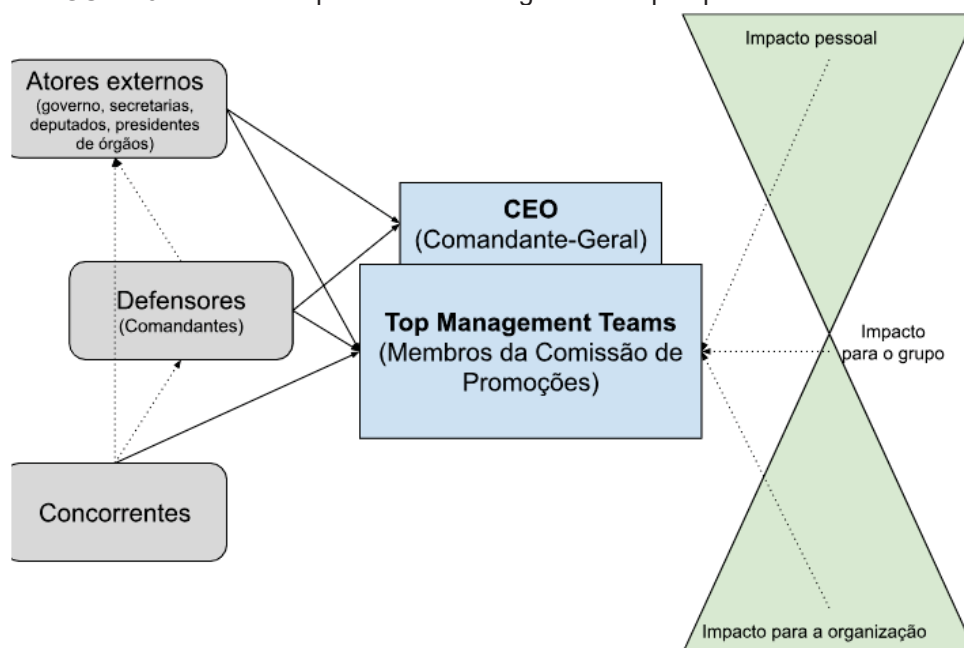
Um exemplo que comprova isso é o caso do Entrevistado 4 que utilizou o comportamento político formal como CEO da organização e nomeou um número menor de membros da Comissão de Promoções, para se opor a gestores que formavam grupos paralelos de poder e buscavam influenciar as decisões estratégicas. Em outro momento, porém, ao ignorar ou optar por não exercer esse comportamento político, ele próprio acabou se sentindo manipulado, demonstrando como a atuação ou a omissão nesse contexto pode determinar o controle ou a vulnerabilidade dentro da organização.

Assim, o foco nas características demográficas do TMT e a coleta de dados secundários de Wiersema; Bantel (1992); Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr., (2009); Shepherd et al. (2020) resulta numa visão limitada do processo decisório na prática organizacional, enquanto a investigação do dia a dia do gestor do alto escalão trouxe novos relatos e *insights* para o campo de pesquisa, a exemplo deste estudo de caso em profundidade. Esta pesquisa ampliou a visão sobre o processo decisório ao revelar percepções diretas dos gestores, por meio das entrevistas.

Com base no referencial teórico, na análise bibliográfica e análise das entrevistas, postula-se que a decisão política dos gestores passa por um processo de filtro (Finkelstein; Hambrick; Cannella Jr., 2009) que analisa os impactos em três níveis: pessoal, para o grupo e para a organização. O impacto pessoal pode afetar os valores pessoais e sociais que a pessoa aspira, suas crenças, cultura e tradição. O impacto para o grupo pode ser para todos os grupos formais e informais existentes na

organização, como demonstrado no decorrer desse trabalho, sejam grupos de afinidades, grupos de turmas, grupos de áreas de trabalho, de crenças e valores, de vínculos pessoais, etc. E o impacto organizacional tem relação em como o decisor vê que aquela promoção trará impactos positivos para a organização como um todo, no aumento do seu peso estratégico, na melhora do seu posicionamento em relação aos grupos de poder, em relação à sociedade ou em relação ao público interno. Essa dinâmica é demonstrada na figura 7.

FIGURA 9: Pressões e processo de filtragem sob a perspectiva dos decisores



FONTE: O autor (2025)

A figura mostra que para entender o processo decisório de promoção de oficiais policiais militares é preciso considerar a subjetividade da cognição do decisor e todo o comportamento político envolvido, seja dos decisores, dos atores internos ou dos atores externos.

Conforme a pesquisa, a distância entre os coronéis e os demais oficiais pode ocorrer devido à hierarquia da estrutura organizacional, devido à geografia do estado e suas distâncias de postos de trabalho, ou até mesmo entre o tipo de função, seja ela administrativa ou operacional. Essa distância se torna uma limitação na coleta de informações pessoais sobre os concorrentes e faz com que o decisor necessite de impressões de outras pessoas para conhecer os concorrentes. Em contrapartida, confiar apenas no julgamento e na avaliação do comandante imediato, pode causar um viés na decisão. Como foi comentado pelo entrevistado 2, o comandante tem a

obrigação de defender o seu subordinado, e esse costume da caserna deixa de ser um processo de filtragem de informações para o decisor, já que quase todo superior hierárquico defenderá seu subordinado.

O membro da Comissão de Promoção se vê, então, diante dessa encruzilhada em que ele não conhece pessoalmente o trabalho do concorrente à promoção e não pode confiar na avaliação de terceiros. Somado a essa reflexão racional, tem todo o processo político de influências internas e externas que este trabalho buscou aprofundar e que irão interferir na decisão de promoção.

Um conceito que deve ser trabalhado quando se fala na gestão de tensões entre dimensões antagônicas é o conceito de ambidestria organizacional. Esse é um conceito que aparece em alguns estudos mais recentes envolvendo o TMT (Dhir et al., 2023; Fernández-Mesa et al., 2023). Ao mesmo tempo que critérios objetivos e transparência no processo de promoção parece ser um amortecedor para os efeitos disfuncionais do comportamento político, a subjetividade age como “mão invisível”, proporciona espaço de ação da experiência dos gestores e tem a abrangência necessária para avaliação do ser humano na sua complexidade. A objetividade e a subjetividade no processo de promoção se tornam duas faces da mesma moeda, não são fatores opostos e sim, complementares. O desafio em lidar com objetivismo e subjetivismo no processo de promoção de oficiais ou o de lidar com fatores racionais e fatores políticos na tomada de decisão estratégica passa pela capacidade de ambidestria dos gestores do TMT. Nesse sentido, há espaço para pesquisas futuras que possam aprofundar os estudos sobre a ambidestria organizacional dos gestores policiais militares do TMT durante processos decisórios estratégicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral com esta pesquisa foi “compreender os elementos políticos associados ao processo de tomada de decisão estratégica nas promoções de oficiais de uma polícia militar brasileira entre os anos de 2010 e 2020”. Para alcançá-lo, adotou-se o estudo de caso único em uma das polícias militares brasileiras como estratégia de pesquisa. Por meio da análise documental, de pesquisas bibliográficas e de entrevistas com os gestores do alto escalão da corporação que exerceram as funções de comandante-geral, chefe do estado-maior e de diretores, foi possível aprofundar o conhecimento da prática estratégica dos membros do *Top Management Teams* nas decisões de promoções de oficiais militares. O projeto de pesquisa foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa das Ciências Humanas e Sociais da UFPR - CEP/CHS, e seguiu rigorosamente os preceitos éticos durante a coleta e análise de dados. Na seção de apresentação e discussão dos resultados, apresentou-se a organização que foi objeto de estudo e seu processo de promoção. Em seguida, como resposta ao objetivo específico “identificar os antecedentes do comportamento político na organização”, apontou-se a existência de relações com organizações externas, concentração de poder, grupos poderosos capazes de controlar as decisões, diferenciação horizontal, disputa por recursos e a natureza estratégica da decisão, os quais precedem e impulsionam o comportamento político. Em resposta ao segundo específico “identificar a presença das fontes formais e informais do comportamento político na organização” elencou-se o comportamento político derivado do poder hierárquico como fonte formal e as táticas de influência e a influência ascendente como comportamentos informais. Foi possível exemplificar esse tipo de comportamento político por meio de trechos das transcrições das entrevistas. Nessa subseção foi proposto que a dinâmica de promoções de oficiais, sob a ótica dos decisores, ocorre sob a confluência da pressão de atores internos e externos. Como atores internos foi identificado a existência dos concorrentes e dos defensores (superior hierárquico do concorrente que esteja disposto a defendê-lo perante o alto escalão). Como atores externos que pressionam os decisores foi identificado os membros do alto escalão do governo estadual, deputados, secretários de estado e presidentes de órgãos. Os atores internos e externos podem influenciar

diretamente os decisores, ou os atores internos podem buscar apoio de outros atores na busca por influenciar os decisores.

Em seguida, como resposta ao terceiro objetivo específico, discutiu-se as consequências individuais, grupais e organizacionais do comportamento político no processo decisório, analisou-se os efeitos funcionais e disfuncionais do comportamento político e refletiu-se sobre o comportamento político sob a perspectiva dos decisores. Por meio de todo este processo, chegou-se às principais descobertas desta pesquisa: os amortecedores dos efeitos disfuncionais (Shepherd et al., 2020), a identificação, definição e abertura da “*black box*” (Pettigrew, 1992; Lawrence, 1997; Hodgkinson; Sparrow, 2002) do processo decisório das promoções de oficiais militares e o estudo dos decisores como praticantes da estratégia (Whittington, 2002).

A literatura sobre comportamento político no processo decisório traz os amortecedores para aliviar os impactos negativos e os efeitos corrosivos da política nas organizações. Shepherd et al. (2020) destacam-se entre esses autores ao indicarem que a integração comportamental, a descentralização do poder e o consenso cognitivo servem como amortecedores dos efeitos disfuncionais. Como contribuição ao campo teórico, com esta pesquisa é possível apontar a existência de outros amortecedores no processo decisório das promoções dos oficiais militares, os quais surgem como alternativa para lidar com os efeitos corrosivos da política. Neste sentido, propõe-se como amortecedores: 1) senso de ética e responsabilidade, 2) governança e 3) características da liderança.

Os amortecedores organizacionais propostos podem ser usados em pesquisas futuras sobre decisões militares, em organizações públicas e aquelas tomadas em grupo. Além da contribuição teórica, a temática de como o comportamento político funciona na caserna, como defender-se dele e como usá-lo com ética, pode ser incluída nos cursos para oficiais superiores e nas disciplinas de deontologia, como forma de prepará-los para exercer as funções de decisor no alto escalão futuramente.

A implantação concreta de políticas de governança organizacional trará sensíveis resultados empíricos para a organização estudada. A adoção dos critérios objetivos deve orientar o uso da experiência e modular a influência de interesses no processo decisório, podendo ser formalizada em manuais e regras de conduta para apoiar os decisores. Já o aumento da transparência pode ser aprimorado com a divulgação dos critérios que embasaram a decisão. A diminuição da dependência de

órgãos externos para as polícias militares brasileiras pode ser alcançada por meio de maior autonomia financeira, possibilitando que a organização seja ordenadora de despesa e não dependa financeiramente de outras secretarias. A ação amortecedora exercida pelas características da liderança vem acompanhada da possibilidade de melhora das habilidades comportamentais para todos os oficiais superiores, assim como a habilidade política e a capacidade de influenciar com ética os atores ao seu redor.

Diversos autores que estudam as decisões estratégicas e o comportamento político usam o termo “*black box*”, para denominar processos inexplicáveis (Pettigrew, 1992; Lawrence, 1997; Hodgkinson; Sparrow, 2002). Diante da literatura, e das entrevistas, é possível afirmar que este é um campo que somente quem faz parte da decisão naquele momento tem acesso, e que os atores externos somente acessam o que o discurso dos decisores envolvidos repassa posteriormente à decisão. A identificação da existência da “*black box*” na instituição estudada é um dos resultados desta pesquisa, e ela está inserida em um conjunto de três círculos concêntricos da tomada de decisão. A decisão estratégica nas promoções de oficiais é racional em dois momentos, no terceiro e no primeiro círculos. O terceiro corresponde ao início, ou seja, estabelecimento de pressupostos, das regras, da lei, das diretrizes, da pauta, etc. Ela também é racional no discurso, isto é, no primeiro círculo. Entretanto, entre o estabelecimento das regras, leis e pressupostos e o discurso, está a “*black box*”, segundo círculo, onde a tomada de decisão é predominante política, cuja existência foi identificada nesta pesquisa.

Considerando as práticas, práxis e os praticantes da organização estudada, bem como sob a perspectiva dos gestores do alto escalão enquanto praticantes da estratégia (Whittington, 2002), chega-se ao principal resultado desta pesquisa, isto é, postula-se que a “*black box*” do processo decisório estratégico nas promoções dos oficiais policiais militares é definida como “Caixa da Experiência e da Influência” composta pelas seguintes forças: critérios pessoais dos decisores, atores internos à organização e atores externos à organização.

Procurar entender as decisões apenas com base nas características demográficas dos gestores sem investigar o fazer estratégico deles (Whittington, 2002) pode levar a conclusões equivocadas, como a relação entre o tamanho, a diversidade do TMT e o consenso cognitivo e a qualidade da decisão. Nos exemplos relatados pelos gestores do alto escalão, viu-se que há casos em que um TMT

pequeno, e mesmo sem consenso, pode aumentar a qualidade da decisão, tornando-a reflexo da vontade da instituição e possibilitando o emprego da estratégia dos gestores de topo. Em contrapartida, um TMT numeroso, como demonstrado na apresentação dos resultados, pode possibilitar a formação de coalizões que defendem interesses próprios ou de grupos desvinculados com a estrutura de governança da corporação e manipular o manejo das decisões estratégicas.

Com a identificação, definição e abertura da “*black box*” do processo decisório nas promoções de oficiais policiais militares por meio desta pesquisa, é possível apontar que ser o mais merecedor da promoção não é o suficiente, não é a totalidade do processo, é apenas uma parte de três, ou seja impacta apenas nos critérios pessoais dos decisores. Será considerado também a influência dos atores internos e dos atores externos. Essa análise passa pelos três filtros: impacto pessoal, impacto para o grupo e impacto para a instituição. Na promoção de um oficial, por exemplo, o TMT somente tomará a decisão final após sopesar estes três filtros. Esse postulado se reflete nas entrevistas principalmente quando os decisores buscam o interesse institucional, e se perverte ao buscarem o interesse pessoal ou do grupo no intuito de se perpetuar no poder às custas da instituição.

Neste caso entra o senso de ética e responsabilidade como amortecedor dos efeitos disfuncionais do comportamento político. A decisão dentro dos limites éticos, por mais que ceda à influências externas, será feita para atender interesses institucionais e legítimos. Quando decisores e concorrentes respeitam os limites éticos, o comportamento político assume seus efeitos funcionais de amplo debate, “mão invisível” que complementa ou corrige as limitações objetivas (Child, Elbanna e Rodrigues, 2010), coloca em prática a estratégia de gestão do capital humano, gera empatia e gratidão.

Esta pesquisa representa um avanço significativo ao sistematizar, pela primeira vez, as forças que atuam no processo decisório estratégico do alto escalão de uma organização policial militar brasileira. O estudo fornece proposições que podem orientar novas pesquisas sobre o serviço público, além de oferecer pontos relevantes para organizações privadas que operam com processos de decisão em grupo, baseados na experiência e na cognição dos gestores do alto escalão.

Em termos teóricos, os achados desta pesquisa contribuem para o aprofundamento dos estudos sobre processo decisório e comportamento político, ao examinar com detalhes o fazer estratégico dos gestores do alto escalão (Whittington,

2002). Além disso, ao identificar, definir e abrir a “*black box*” do processo decisório nas promoções de oficiais militares, a pesquisa demonstra que as decisões estratégicas não são determinadas exclusivamente por critérios objetivos e racionais, mas também por dinâmicas políticas internas e externas que moldam o processo de escolha.

Os resultados demonstram que para um candidato ser promovido, não basta ter o perfil ideal ou apresentar resultados. O processo de promoção envolve fatores que ultrapassam a análise meritocrática, e exige do candidato uma compreensão da “*black box*” e de seus componentes, o que poderá ser possível a partir da disseminação desta pesquisa.

Além disso, a pesquisa traz pontos importantes para a capacitação dos gestores do alto escalão. Os amortecedores podem ser incorporados em diretrizes e treinamentos de oficiais. A identificação da “Caixa da Experiência e da Influência” e das suas forças pode ser inserida no treinamento dos oficiais, em cursos obrigatórios, incluindo a compreensão do comportamento político na polícia militar e as estratégias para utilizá-lo de maneira ética e responsável.

Finalmente, ao revelar que a tomada de decisão estratégica nas promoções ocorre em três círculos, a pesquisa fornece um modelo analítico que pode ser aplicado a outros contextos organizacionais. Esse modelo amplia a compreensão sobre a relação entre racionalidade e política no processo decisório, contribuindo para estudos futuros sobre comportamento político e estratégia nas instituições.

Pesquisas futuras envolvendo policiais militares podem explorar o papel dos gestores intermediários, entrevistando-se os gestores do alto escalão, os quais já passaram pelos postos intermediários. Outras pesquisas podem, também, estudar o comportamento político do médio escalão de uma organização policial militar, ou a capacidade do médio escalão em interpretar, executar e disseminar a estratégia da organização. Outra sugestão de pesquisa futura é estudar as narrativas dos gestores do alto escalão e como eles disseminam a estratégia por meio dos seus discursos. Aprofundar os estudos sobre a ambidestria como habilidade dos gestores do TMT para lidar com contextos complexos, como o da promoção de oficiais policiais militares, também é uma sugestão.

REFERÊNCIAS

AGUINIS, Herman; SOLARINO, Angelo M. Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. **Strategic Management Journal**, v. 40, n. 8, p. 1291-1315, 2019.

ALLISON, G.T. **Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis**. Boston, MA: Little, Brown. 1971.

AMASON, Allen C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. **Academy of management journal**, v. 39, n. 1, p. 123-148, 1996.

BAKER, Ted; NELSON, Reed E. Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. **Administrative science quarterly**, v. 50, n. 3, p. 329-366, 2005.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRY, Bruce; WATSON, Mary R. Communication aspects of dyadic social influence in organizations: A review and integration of conceptual and empirical developments. **Communication yearbook 19**, p. 269-317, 2012.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação**. Porto: Porto Editora, 1994.

BOURGEOIS III, L. Jay. On the measurement of organizational slack. **Academy of Management review**, v. 6, n. 1, p. 29-39, 1981.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em 02 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.675, de 11 de junho de 2018**. Cria a Política Nacional de Segurança Pública e institui o Sistema Único de Segurança Pública. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm. Acesso em 02 set 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.751, de 12 de dezembro de 2023**. Institui a Lei Orgânica Nacional das Polícias Militares dos Estados. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14751.htm. Acesso em 02 set 2024.

BRUNING, Camila; GODRI, Luciana; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch. Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de Administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 277-307, 2018.

BULMER, M. **Sociological research methods**. London: Macmillan, 1977

CANNON-BOWERS, Janis A.; SALAS, Eduardo. Reflections on shared cognition. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 22, n. 2, p. 195-202, 2001.

CHILD, John; ELBANNA, Said; RODRIGUES, Suzana. The political aspects of strategic decision making. **The handbook of decision making**, p. 105-137, 2010.

CORAIOLA, D. M. et al. Estudo de Caso. In: TAKAHASHI, A. R. W. (Ed.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: Fundamentos, Métodos e Usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.

COWLRICK, Ivor et al. Decision-making in the pharmaceutical industry: analysis of entrepreneurial risk and attitude using uncertain information. **R&D Management**, v. 41, n. 4, p. 321-336, 2011.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. A summary of basic concepts in the behavioral theory of the firm. **Decision Making for Business: A Reader**. Sage, London, Thousand Oaks, New Delhi, p. 62-73, 1965.

DANE, Erik; PRATT, Michael G. Exploring intuition and its role in managerial decision making. **Academy of management review**, v. 32, n. 1, p. 33-54, 2007.

DA SILVA, Eduardo Robini et al. Caracterização das pesquisas de teses em administração com abordagem qualitativa. **Revista de Administração de Roraima-RARR**, v. 6, n. 1, p. 204-223, 2016.

DEAN JR, James W.; SHARFMAN, Mark P. The relationship between procedural rationality and political behavior in strategic decision making. **Decision sciences**, v. 24, n. 6, p. 1069-1083, 1993.

DEAN JR, James W.; SHARFMAN, Mark P. Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of management journal**, v. 39, n. 2, p. 368-392, 1996.

DHIR, Amandeep et al. Drivers of sustainable business model innovations. An upper echelon theory perspective. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 191, p. 122409, 2023.

DRUCKER, Henry Matthew. **The political uses of ideology**. Springer, 1974.

EDWARDS, Ward. The theory of decision making. **Psychological bulletin**, v. 51, n. 4, p. 380, 1954.

EISENHARDT, Kathleen M.; BOURGEOIS III, L. Jay. Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. **Academy of management journal**, v. 31, n. 4, p. 737-770, 1988.

EISENHARDT, Kathleen M. Making fast strategic decisions in high-velocity environments. **Academy of Management journal**, v. 32, n. 3, p. 543-576, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; ZBARACKI, Mark J. Strategic decision making. **Strategic management journal**, v. 13, n. S2, p. 17-37, 1992.

EISENHARDT, Kathleen M. Strategic decision making as improvisation. In: **Strategic decisions**. Boston, MA: Springer US, 1997. p. 251-257.

ELBANNA, Said. Strategic decision-making: Process perspectives. **International Journal of Management reviews**, v. 8, n. 1, p. 1-20, 2006.

ELBANNA, Said; CHILD, John. Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 4, p. 431-453, 2007.

ELBANNA, Said. Determinants of strategic planning effectiveness: extension of earlier work. **Journal of Strategy and Management**, v. 2, n. 2, p. 175-187, 2009.

ELBANNA, Said; THANOS, Ioannis C.; JANSEN, Rob JG. A literature review of the strategic decision-making context: A synthesis of previous mixed findings and an agenda for the way forward. **Management**, v. 23, n. 2, p. 42-60, 2020.

ERICKSON, F. Qualitative methods in research on teaching. In M. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp. 119-161). New York: Macmillan, 1986.

FAYOL, H. **General and Industrial Management**, Sir Isaac Pitman e Sons Ltd. London, 1949.

FERNÁNDEZ-MESA, Anabel et al. Knowledge network structure and middle management involvement as determinants of TMT members' ambidexterity: A multilevel analysis. **Long Range Planning**, v. 56, n. 3, p. 102318, 2023.

FINKELSTEIN, Sydney. Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management journal**, v. 35, n. 3, p. 505-538, 1992.

FINKELSTEIN, Sydney; HAMBRICK, Donald C.; CANNELLA, Albert A. **Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards**. Strategic Management, 2009.

FLICK, U. **Métodos de Pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

FREDRICKSON, James W.; MITCHELL, Terence R. Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. **Academy of Management journal**, v. 27, n. 2, p. 399-423, 1984.

GANDZ, Jeffrey; MURRAY, Victor V. The experience of workplace politics. **Academy of Management journal**, v. 23, n. 2, p. 237-251, 1980.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. 1. Ed. Porto Alegre, Artmed, 2008.

GOLL, Irene; RASHEED, Abdul MA. Rational decision-making and firm performance: the moderating role of the environment. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 583-591, 1997.

GRAY, B. Negotiations: **Arenas for reconstructing meaning**. Unpublished working paper, Pennsylvania State University, Center for Research in Conflict and Negotiation, University Park, PA. 1989.

HAMBRICK, Donald C.; MASON, Phyllis A. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. **Academy of management review**, v. 9, n. 2, p. 193-206, 1984.

HERACLEOUS, Loizos. **Strategy and organization: Realizing strategic management**. Cambridge University Press, 2003.

HIGGINS, Chad A.; JUDGE, Timothy A.; FERRIS, Gerald R. Influence tactics and work outcomes: A meta-analysis. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 24, n. 1, p. 89-106, 2003.

HODGKINSON, Gerard P.; SPARROW, Paul R. **The competent organization: A psychological analysis of the strategic management process**. Open University Press, 2002.

JANIS, Irving Lester. **Crucial decisions: Leadership in policymaking and crisis management**. Simon and Schuster, 1989.

JARZABKOWSKI, Paula. Strategy as practice: An activity based approach. **Strategy as Practice**, p. 1-216, 2005.

JUDGE, William Q.; MILLER, Alex. Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental context. **Academy of management journal**, v. 34, n. 2, p. 449-463, 1991.

KOLBE, Linn Marie; BOSSINK, Bart; DE MAN, Ard-Pieter. Contingent use of rational, intuitive and political decision-making in R&D. **Management Decision**, v. 58, n. 6, p. 997-1020, 2020.

KELLERMANN, Franz W. et al. The lack of consensus about strategic consensus: Advancing theory and research. **Journal of Management**, v. 31, n. 5, p. 719-737, 2005.

KEREN, Gideon; TEIGEN, Karl H. Yet another look at the heuristics and biases approach. **Blackwell handbook of judgment and decision making**, p. 89-109, 2004.

LANDELLS, Erin M.; ALBRECHT, Simon L. The positives and negatives of organizational politics: A qualitative study. **Journal of business and psychology**, v. 32, p. 41-58, 2017.

LAWRENCE, Barbara S. Perspective—The black box of organizational demography. **Organization science**, v. 8, n. 1, p. 1-22, 1997.

MACMILLAN, I.C. e JONES, P.E. **Strategy Formulation: Power and politics**. St Paul: West Publication. 1986.

MANNOR, Michael J. et al. Heavy lies the crown? How job anxiety affects top executive decision making in gain and loss contexts. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 9, p. 1968-1989, 2016.

MARCH, J. G. e SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley. 1958.

MARCH, J. **The Pursuit of Organizational Intelligence**. Oxford: Blackwell, 1999.

MAYES, Bronston T.; ALLEN, Robert W. Toward a definition of organizational politics. **Academy of management review**, v. 2, n. 4, p. 672-678, 1977.

MINTZBERG, Henry. Power In and Around Organizations. **Englewood Cliff s, NJ**: Prentice Hall. 1983.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: Five Ps for strategy. **California management review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph B. **Strategy safari**. Pearson UK, 2020.

MOWDAY, Richard T. The exercise of upward influence in organizations. **Administrative science quarterly**, p. 137-156, 1978.

NUTT, Paul C. Types of organizational decision processes. **Administrative science quarterly**, p. 414-450, 1984.

NUTT, Paul C. Making strategic choices. **Journal of management studies**, v. 39, n. 1, p. 67-96, 2002.

NUTT, Paul C.; WILSON, David C. (Ed.). **Handbook of decision making**. John Wiley & Sons, 2010.

PARLETT, M. e HAMILTON, D. Evaluation as illumination: A new approach to the study of innovatory programs. *Evaluation studies review annual*, 1, 140-157, 1976.

PETTIGREW, A. M. **The Politics of Organizational Decision Making**, London: Tavistock, 1973.

PETTIGREW, A. M. **On studying managerial elites**. Strategic Management Journal, 13, 163–182. 1992.

PFEFFER, Jeffrey. **Managing with power: Politics and influence in organizations**. Harvard Business Press, 1992.

ROSINHA, António José Palma Esteves. Uma análise ao processo de influência: abordagens tradicionais e complementares. **Revista de Ciências Militares**, v. 2, 2014.

SHEPHERD, Neil Gareth et al. Political behavior does not (always) undermine strategic decision making: Theory and evidence. **Long Range Planning**, v. 53, n. 5, p. 101943, 2020.

SIMON, Herbert A. **Theory of Games and Economic Behavior**. 1945.

SIMON, Herbert A. Bounded rationality. **Utility and probability**, p. 15-18, 1990.

STAKE, Robert E. **The art of case study research**. sage, 1995

STAKE, Robert E. The case study method in social inquiry. **Educational researcher**, v. 7, n. 2, p. 5-8, 1978.

STAKE, Robert E. **Qualitative case studies**. 2005.

STAKE, Robert E. Qualitative research and case study. **Silpakorn Educational Research Journal**, v. 3, n. 1-2, p. 7-13, 2011.

STEVENSON, William B.; PEARCE, Jone L.; PORTER, Lyman W. The concept of “coalition” in organization theory and research. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 256-268, 1985.

SUN TZU. **A arte da guerra**. São Paulo: DPL, 2008.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action: Social science bases of administrative theory**. New York: McGraw, 1967.

TVERSKY, Amos; KAHNEMAN, Daniel. Availability: A heuristic for judging frequency and probability. **Cognitive psychology**, v. 5, n. 2, p. 207-232, 1973.

WAYNE, Sandy J.; GREEN, Shawn A. The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. **Human relations**, v. 46, n. 12, p. 1431-1440, 1993.

WEICK, Karl E.; SUTCLIFFE, Kathleen M.; OBSTFELD, David. Organizing and the process of sensemaking. **Organization science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WEICK, Karl E. **Sensemaking in organizations**. Sage, 1995.

WHITTINGTON, R. **Strategy as practice**. Long Range Planning, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R. O que é estratégia. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

WIERSEMA, Margarethe F.; BANTEL, Karen A. Top management team demography and corporate strategic change. **Academy of Management journal**, v. 35, n. 1, p. 91-121, 1992.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZAHRA, Shaker A. Organizational politics and the strategic process. **Journal of Business Ethics**, v. 6, p. 579-587, 1987.

APÊNDICE - ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS MEMBROS DO TMT

1. Para que possamos iniciar, o senhor poderia me contar um pouco sobre como era seu trabalho, sua rotina, como membro da CPO?
2. Existem conversas prévias, formais ou informais sobre os possíveis promovidos? Como isso ocorre?
3. Em que momento antes das promoções começam as conversações formais ou informais sobre os possíveis promovidos?
4. Como o senhor se sentia na semana que antecede o processo de promoção e também no dia da reunião?
5. O senhor fez parte da CPO, então como avalia o processo de promoção utilizado?
6. Como se chega na escolha do nome de um oficial para ser promovido? Como são esses trâmites e conversas?
7. Qual foi a promoção defendida pelo senhor que deu mais trabalho? Como o senhor alcançou o consenso ou a maioria de votos?
8. O senhor já conseguiu promover um militar que trabalhava com o senhor ou que passou a trabalhar contigo após a promoção? O que muda na relação entre superior e subordinado após o militar receber seu apoio no processo de promoção?
9. Ao final do processo, poderia acontecer alguma mudança em relação ao poder e imagem das alianças formadas? De que forma?
10. Existem valores comuns entre os integrantes da CPO que são mantidos durante os processos de negociação independente da pressão ou força política exercida?
11. Quais valores e características o candidato à promoção precisa ter para ser levado em consideração nas negociações subjetivas?
12. Como o senhor percebia se havia influência de instâncias superiores no processo de decisão de promoção?
13. Que tipo de argumentos eram usados na defesa de seus candidatos à promoção pelos integrantes da CPO?
14. Dentre os integrantes da CPO, o senhor percebia pressão para alguém votar especificamente ou tomar certa decisão?
15. Neste processo, havia integrantes que votavam em troca de algum

favorecimento?

16. Na sua percepção, como as interações políticas afetam os integrantes da CPO?

17. Como o senhor vê o impacto das relações políticas na progressão de carreira daqueles que não são promovidos durante uma reunião?

18. Na sua visão, como as disputas políticas internas podem afetar a eficiência e a coesão do alto escalão como um todo?

19. Como o senhor enxerga que as dinâmicas políticas existentes na corporação podem ter impacto na comunidade ou na sociedade em geral?

20. De que forma o senhor acredita que a política interna de promoção pode impactar o progresso profissional dos oficiais?

21. Houve momentos em que o senhor precisou convencer os demais integrantes? Como convencia?

22. O senhor lembra de alguma mudança de poder ou imagem que tenha ocorrido com o senhor em algum processo que participou?

23. Na sua visão, a política ajuda ou atrapalha o processo de promoção? Como ela ajuda? Como ela atrapalha?

ANEXO - REGISTRO DE CONSENTIMENTO LIVRE E INFORMADO

Título do Projeto: O Processo Decisório Estratégico nas Promoções de Oficiais Policiais Militares sob a Perspectiva da Abordagem Política

Pesquisadora responsável: Prof.^a Dr.^a Simone Cristina Ramos

Pesquisador assistente: Rafael Bittencourt Riscarolli

O senhor está sendo convidado a participar de uma pesquisa. Este documento, chamado “Registro de Consentimento Livre e Informado” visa assegurar seus direitos como participante da pesquisa. Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para tirar suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou depois de assiná-lo, o senhor poderá buscar orientação junto à equipe de pesquisa. O senhor é livre para decidir participar e pode desistir a qualquer momento, sem que isto lhe traga prejuízo algum.

A pesquisa intitulada “O Processo Decisório Estratégico nas Promoções de Oficiais Policiais Militares sob a Perspectiva da Abordagem Política” tem como objetivo compreender o processo de tomada de decisão estratégica das promoções policiais militares considerando o período entre 2010 e 2020.

Participando do estudo o senhor está sendo convidado a participar de uma entrevista que:

- . Será feita em uma única seção, com duração entre 1 e 2 horas, no local de sua preferência;

Desconfortos e riscos:

- i) Desconfortos e riscos: O senhor poderá sentir cansaço com a fala prolongada, caso a entrevista se alongue. Tendo em vista que os temas são sensíveis para você e para a corporação, é possível que o senhor experimente receio de se expor ou expor terceiros durante a entrevista. A gravação da entrevista pode lhe trazer algum sentimento incômodo como desconfiança ou receio de quebra de sigilo.
- ii) Providências e cautelas: Para evitar os desconfortos e riscos descritos acima, podemos fazer intervalos durante a entrevista, interrompê-la ou cancelá-la caso sinta

cansaço ou outro tipo de desconforto. Seu anonimato será garantido em todas as fases da pesquisa e nem o senhor ou qualquer pessoa citada será identificada no estudo. As gravações serão usadas apenas para fins acadêmicos e ficarão de posse apenas da equipe de pesquisa pelo tempo necessário previsto em lei. Caso o ato da gravação lhe cause algum incômodo é só falar que ela não será usada ou será interrompida e passarei a tomar notas da entrevista. Caso alguma pergunta gere desconforto, ela pode ser pulada.

iii) Benefícios: Entender como os altos gestores tomam as decisões estratégicas em uma organização policial militar poderá ajudar no aperfeiçoamento do treinamento dos novos gestores e até mesmo ajudar na autorreflexão e melhoria contínua dos gestores mais experientes.

iv) Forma de assistência e acompanhamento: Em caso de necessidade, dúvida ou permanência de algum desconforto após a entrevista, fique à vontade para nos procurar, pois estaremos disponíveis para acolhê-lo e providenciar o que for necessário para dirimir dúvidas ou outros desconfortos.

Os dados obtidos para este estudo serão utilizados unicamente para essa pesquisa e armazenados pelo período de cinco anos após seu término, sob responsabilidade da pesquisadora responsável (Resol. 510/2016).

Forma de armazenamento dos dados: Os dados serão armazenados em HD externo específico para esse fim e guardados em armário com chave.

Sigilo e privacidade: O senhor tem garantia de manutenção do sigilo e da sua privacidade durante todas as fases da pesquisa, ou seja, seu nome nunca será citado.

() Permito a gravação de voz unicamente para esta pesquisa e tenho ciência que a guarda dos dados são de responsabilidade da pesquisadora responsável, que se compromete a garantir o sigilo e privacidade dos dados.

() Permito a gravação de imagem e voz unicamente para esta pesquisa e tenho ciência que a guarda dos dados são de responsabilidade da pesquisadora responsável, que se compromete a garantir o sigilo e privacidade dos dados.

() Não permito a gravação de imagem e som de voz. Permito apenas a coleta de depoimento para esta pesquisa.

() Não permito a gravação de imagem, som de voz e/ou depoimentos para esta pesquisa.

Ressarcimento e Indenização: Apesar do local e horário da entrevista poderem ser escolhidos pelo senhor, qualquer despesa com alimentação ou transporte será ressarcida pela equipe de pesquisa. Caso o senhor não resida ou não esteja em Curitiba e aceite ser entrevistado, a equipe de pesquisa irá até sua cidade. A entrevista será feita conforme sua disponibilidade e no horário que melhor lhe convenha. Em caso de ressarcimento, este será feito por meio de transferência bancária. Diante de eventual despesa, o senhor será ressarcido pela equipe de pesquisa. Diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa, o senhor terá a garantia ao direito à indenização

Resultados da pesquisa: O senhor terá garantia de acesso aos resultados da pesquisa. Após aprovação pela banca de defesa da UFPR, e correções necessárias na dissertação, o senhor receberá uma cópia digital da dissertação com os resultados da pesquisa.

Contato:

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, o senhor poderá entrar em contato com os pesquisadores:

Pesquisadora responsável: Prof^a Dr.^a Simone Cristina Ramos

Endereço: Avenida Prefeito Lothario Meissner, 632. Curitiba - PR. Universidade Federal do Paraná, Campus Jardim Botânico, Setor de Ciências Sociais Aplicadas.

Telefone: (41) 3360-4464

E-mail: simone.cristina@ufpr.br

Pesquisador assistente: Rafael Bittencourt Riscarolli

Endereço: Avenida Marechal Floriano Peixoto, 1401. Curitiba - PR. Quartel do Comando-Geral da PMPR.

Telefone: (41) 3364-4650

E-mail: rafael.riscarolli@ufpr.br

O Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP/CHS) da Universidade Federal do Paraná é um órgão que avalia e acompanha os aspectos éticos de pesquisas envolvendo seres humanos. Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas deste estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do CEP/CHS. Nossos contatos: Rua General Carneiro, 460 – Edifício D. Pedro I – 11º andar, sala 1121, Curitiba – Paraná, Telefone: (41) 3360 – 5094, e-mail cep_chs@ufpr.br.

O senhor tem o direito de acessar este documento sempre que precisar. Para garantir seu direito de acesso ao RCLI, este documento é elaborado em duas vias, sendo que uma via deverá ficar com o senhor e outra com o/a pesquisador/a.

Esta pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da UFPR sob o número CAAE nº [80073324.1.0000.0214].

Consentimento livre e informado:

Após ter lido este documento com informações sobre a pesquisa e não tendo dúvidas, informo que aceito participar.

Nome do/a participante da pesquisa:

(Assinatura do/a participante da pesquisa)

Data: ____/____/____