

Grid®: Estórias de Sucesso

IRH Consultores (Associado Grid para o Brasil) ■ www.irhgrid.com.br ■ irhconsultores@irhgrid.com.br
Grid International, Inc. ■ www.gridinternational.com ■ grid@gridinternational.com

Serviço de Polícia da Irlanda do Norte

Os Desafios da Liderança numa Sociedade Dividida:

Um Instrumento para Resolução de Problemas que Realmente Funciona!

A Contribuição do Grid de Liderança Para o Policiamento na Irlanda do Norte

pelo Professor James Drennan*

Em 1 de Novembro de 2001, o antigo e renomado “Royal Ulster Constabulary” (Comando Policial de Ulster) se tornou o “Police Service of Northern Ireland” (Serviço de Polícia da Irlanda do Norte). Por que? Bem, em termos simples, para garantir que o serviço de polícia predominantemente protestante contratasse e mantivesse uma proporção igual de membros católicos. Essa transição, por mais dolorosa que possa ter sido para muitos membros do RUC, tanto novos quanto antigos, foi vista como essencial para garantir um equilíbrio de preferências religiosas entre os membros do serviço de polícia. Além disso, outras mudanças iriam acontecer, sem contar muitos assuntos polêmicos como a libertação de criminosos das prisões da Irlanda do Norte sob o “Acordo de Paz da Sexta-Feira Santa” ou a eliminação da associação à Coroa e à monarquia da Inglaterra de todos os símbolos visíveis da polícia. Prédios, uniformes, policiais, práticas e estruturas tinham mudado em horas e com isso veio o abandono de muitas tradições policiais dentro da antiga RUC. O PSNI consiste de aproximadamente 13.000 membros policiais e civis atuando em vinte e nove comandos distritais na Irlanda do Norte.

Uma História de Conflito

A história de conflito na Irlanda do Norte, em grande parte historicamente direcionada à polícia, tinha criado uma cultura de divisão e um tremendo desafio para o novo serviço de polícia, um desafio no qual uma nova visão de mudanças na liderança seria crítica. Tais mudanças teriam que focar os assuntos comportamentais ao invés de assuntos estruturais ou processuais. Quando foram examinadas abordagens tradicionais de modelos de mudança organizacional ligados a uma nova abordagem de liderança e quando se tentou garantir que o foco do novo serviço seria mais em mudanças com-

portamentais do que processuais, o “Grid de Liderança” de Blake e Mouton foi obviamente a melhor solução.

Um Cenário para Mudança no Policiamento da Irlanda do Norte

Muitos membros do serviço sofreram com a perda de sua identidade histórica, enquanto outros simplesmente se recusaram a aceitar o que tinha acontecido. 303 policiais foram assassinados, em serviço ou não, ainda sob o nome *Royal Ulster Constabulary*. Para apoiar a transição, foi lançado um plano de indenização master no qual vários milhares de membros escolheram se aposentar. Essa transição com plano de aposentadoria teve impacto tanto positivo quanto negativo sobre a polícia e a comunidade da Irlanda do Norte.

Este artigo foca uma estratégia de sucesso em particular, que é uma grande lição de liderança que deveria ser considerada por muitos serviços de polícia que estão tomando iniciativas de mudança e transição parecidas, ainda que menos drásticas. Realmente, trata-se principalmente da liderança e aprendizagem que podem ajudar até mesmo nas mudanças mais significativas na transição do policiamento. Não se trata das diferenças entre o policiamento no Canadá e na Irlanda do Norte, mas das semelhanças. Para começar, teremos que aceitar que as funções centrais da polícia são as mesmas em qualquer democracia.

Esta é a estória de um programa de liderança que trouxe esperança e compreensão tanto para a polícia quanto para a comunidade.

Também é um exemplo de como os membros da polícia podem aprender a aceitar que a integração da comu-

*O Professor James Drennan é educador policial no Instituto de Segurança Pública e Georgian College's Justice, Programa de Graduação em Estudos Policiais em Ontário, Canadá. Ele trabalhou no processo de Supervisão Internacional e no *Policing Board* na Irlanda do Norte como Diretor da Academia de Polícia da Irlanda do Norte entre Maio de 2002 e Dezembro de 2004.

nidade e os serviços sociais de todos os tipos podem ocorrer e abordagens de solução de problemas do policiamento junto com a comunidade são essencialmente determinadas pelas competências de nossos membros no pensamento crítico, solução de problemas e resolução de conflitos. Esses elementos da interação humana podem ser aprimorados e nossas visões cristalizadas do mundo podem ser ajustadas para possibilitar decisões e desempenhos superiores. As características da mudança comportamental necessária e uma abordagem centrada na aprendizagem que o *Policing Board* e as equipes de Comando apoiaram, proporcionarão agora anos de aumento na confiança e na competência dos membros da polícia, o que resultará em correspondente aprimoramento da filosofia de “policiar junto com a comunidade, qualquer comunidade”.

É importante, entretanto, primeiro apresentar o contexto e informações adicionais sobre a luta na Irlanda do Norte que nos levou a um modelo de “liderança em ação” que foi desenvolvido, implementado e avaliado com relação à transição na liderança do Serviço de Polícia da Irlanda do Norte.

A breve descrição nos meus parágrafos iniciais foi, é claro, um preço a ser pago pela paz e reconciliação dentro dessa sociedade dividida, uma província da Grã Bretanha, mas uma parte geográfica de uma ilha. Ao sul, oeste e nordeste está a República da Irlanda com sua própria beleza, sua própria moeda, sistema econômico, sistema judicial e governo independente, tudo parte da União Européia. A luta da comunidade nacionalista para trazer a Irlanda do Norte para a República (o sul) com o intuito de criar um país ilha enfrentou um movimento sindical igualmente resistente e determinado a manter a Irlanda do Norte como parte da Grã Bretanha.

A percepção externa freqüente sobre a Irlanda do Norte é de que a desordem, que tem continuado há anos, tem sido vista como originária de uma divisão religiosa entre Católicos e Protestantes.

Embora se trate parcialmente disso, em minha opinião, a divisão é muito mais complexa do que meramente as diferenças religiosas poderiam indicar.

Independente das opiniões de ambos os lados, o fato ainda é que mesmo com o Acordo da Sexta-Feira Santa,

o serviço de polícia tem sido visto como algo que não serve nem aos interesses dos Nacionalistas (Republicanos), nem dos Sindicalistas (leais ao Reino Unido). O PSNI, como agora é conhecido, não é responsável por contratar novos recrutas — isso é feito por um colaborador externo do setor privado. A supervisão e governança do serviço de polícia é massiva, feita com não menos do que sete agências governamentais e não governamentais que monitoram, questionam, aconselham e guiam os serviços da polícia. Poderíamos imaginar por um momento um Chefe de Polícia do Canadá enfrentando tantos órgãos de supervisão e, ao mesmo tempo, tentando liderar um programa de mudança em massa com constantes desafios significativos vindos de órgãos de interesse político e da comunidade?

O que tinha que acontecer rapidamente era angariar apoio para uma transição no pensamento tanto da comunidade a ser servida quanto dos próprios policiais.

É preciso haver um programa integrado não somente em relação ao processo de resolver problemas difíceis na sociedade da Irlanda do Norte (uma estratégia focada nos FINS), mas, também, um programa que realmente funcione e seja bem sucedido ao mudar o comportamento fundamental de ambos os grupos (uma estratégia focada nos MEIOS).

Modelos de processos de liderança, sistemas de resolução dos problemas tanto da comunidade quanto da polícia, seja crime ou não, tinham de ser encontrados. Simplesmente, não havia outra opção.

Os membros desse novo serviço tinham que estar preparados para lidar com uma comunidade com a qual eles tinham interagido muito pouco porque eles policiavam em grupos e o faziam por trás das paredes da fortaleza e em veículos blindados. Isso era essencial para a preservação de suas vidas, algo muito sério com extremas exigências de segurança necessárias para a mera sobrevivência. Tudo dependendo da habilidade dos membros do novo serviço de polícia e da comunidade à qual eles servem que, embora dividida, era de alguma

forma favorável à mudança. Para realizar uma transição bem sucedida do policiamento do controle do crime para um policiamento centrado e voltado para as necessidades da comunidade, era preciso mudar mais do que apenas estruturas físicas. Pense no quanto é difícil chegar ao “policiamento junto com a comunidade” dentro de uma sociedade normal — imagine para um serviço de polícia de uma comunidade que foi separado da sociedade e não fez parte dela por tanto tempo. Um serviço de polícia odiado por tantos elementos da comunidade de ambos os lados e ainda assim do qual se espera que de repente — da noite para o dia — torne-se uma instituição cuidadosa e de compaixão, paz e reconciliação que pode empregar o “interesse da comunidade” no policiamento.

Uma Abordagem de “Comando e Controle”

Precisava acontecer uma mudança real do comportamento, tanto dos membros da polícia quanto da comunidade. Aprimorar as habilidades de solução de problemas de todos, expressar a franqueza sem ser ofensivo, aumentar a eficácia da equipe (o trabalho de equipe polícia/comunidade era inexistente em muitas áreas), aumentar a qualidade das decisões que precisavam ser tomadas, integrar os pensamentos e contribuições de todos, abandonar preconceitos pessoais e aumentar a compreensão e aplicação da tomada de decisão ética e dos direitos humanos. A habilidade de aprender a fazer “O que é Certo” ao contrário da pressão diária por “Quem está Certo” no policiamento do dia-a-dia envolve um componente ético significativo. Isso tudo parecia ser esperar demais do novo serviço que tinha tal história de “Comando e Controle”, um modelo de controle do crime e a “abordagem fortaleza” de policiamento das comunidades que tinha sido usado por tanto tempo.

O RUC era um serviço de polícia que trabalhava diretamente com patrulhas militares armadas — coletivamente, eles meramente tentavam manter a ordem pública — imagine solucionar crimes.

Um plano de desenvolvimento de liderança que promovesse aprimoramentos em todos os aspectos da eficácia humana e organizacional citados acima tinha que ser implementado.

Claramente, um dos melhores modelos identificados, um modelo que poderia alcançar mudança tão completa e duradoura através da aprendizagem prática, era o programa “Grid de Liderança” estabelecido nos anos 60 por Blake e Mouton, dois cientistas sociais cuja pesquisa identificou os benefícios e meios para alcançar um equilíbrio entre as tarefas a serem realizadas e a consideração de pensamentos e idéias das pessoas que devem realizar essas tarefas. Certamente o “Grid de Liderança” seria uma abordagem estratégica para superar as barreiras à mudança e à eficácia organizacional. A única forma de descobrir foi realmente realizar o programa e examinar a eficácia do Grid em relação a desafios tão complexos do comportamento humano.

Uma Proposta para Mudança

Na primavera de 2003, uma proposta para realizar seminários com a polícia e com a comunidade em conjunto foi aceita e uma abordagem piloto de um esquema de um ano de duração foi colocada em prática. A firma Canadense associada à Grid International (Robinsonleadership.com) foi trazida a Belfast e foi estabelecido um plano de sessões contínuas nos dois anos seguintes.

A carga de trabalho intensiva de quatro dias de aprendizagem do Grid de Liderança foi iniciada e o plano exigiu avaliação extensiva do programa. Sessões de crítica de cada um dos seminários foram realizadas e os participantes de todas as áreas do serviço, policiais e civis, foram identificados.

Para garantir abertura, membros da comunidade e especialistas foram convidados para os seminários, alcançando-se assim a transparência.

Outras polícias, tais como: a Polícia Republicana conhecida como Garda Síochána, a Polícia Real Montada Canadense, o Serviço de Polícia da Suécia e a Polícia Nacional da Letônia, todos se uniram aos membros do PSNI nos seminários. Oficiais do governo e membros da comunidade, funcionários de outros setores públicos e até mesmo membros da renomada Academia de Polícia Centrex da Inglaterra (antiga Bramshill) trabalharam juntos com os membros do PSNI. O Comandante e toda sua equipe senior de comando, tanto policiais quanto civis, completaram o seminário depois de ouvirem uma mensagem consistente de seus com-

panheiros, “O Comandante da Polícia e sua equipe devem completar esse programa para que ele tenha efeitos duradouros em nossa organização”. A equipe de comando senior completou então o programa em Junho de 2004.

Os resultados foram simplesmente incríveis. Em síntese, a equipe do topo através do Comandante afirmou que o Grid seria o modelo de mudança para o desenvolvimento da liderança através de aprimoramentos na solução de problemas e na tomada de decisão para o futuro.

Um novo plano de cinco anos para completar a massa crítica dos atuais 13.500 membros foi colocado em ação recentemente e os benefícios em todo o serviço resultantes dos mais de 500 membros que já fizeram o programa têm sido simplesmente espetaculares. Membros do Departamento de Educação, a equipe de alta gerência da Universidade de Ulster e outros, todos agora determinaram que a necessidade de desenvolvimento semelhante através do Grid de Liderança traria grandes benefícios.

Uma das frases mais consistentes de apoio tem sido de que o programa de desenvolvimento “Grid” não só foi a melhor aprendizagem já proporcionada, mas realmente mudou suas vidas.

Não foi só apreciado, mas também aprendido; não foi só unanimemente visto como um aprimoramento do próprio comportamento dos membros e de suas habilidades de solucionar problemas, mas também para a organização. Muitos comentaram que mudariam para sempre a forma como abordavam a tomada de decisão e a solução de problemas no dia-a-dia de trabalho e na sua

vida pessoal. Não há, pelo menos em minha mente, nenhuma razão para que esse mesmo sucesso não seja alcançado pelos serviços de polícia do Canadá, pois tantas e tão valiosas lições são oferecidas para todos os níveis do serviço de polícia.

Estou trabalhando na polícia e em educação há trinta e dois anos e nunca vi um programa tão benéfico e prático quanto o Grid de Liderança.

O Grid oferece uma “experiência de aprendizagem” funcional, prática e de total envolvimento pessoal. Lembre-se de quais eram as barreiras significativas à mudança na polícia da Irlanda do Norte. Lembre-se dos desafios e das mudanças que todos tiveram que enfrentar e, mais importante, lembre-se de quão significativas têm sido as exigências sobre o PSNI para mudar de um foco centrado no controle do crime para uma cultura de “policiamento junto com a comunidade”. O programa “Grid de Liderança” já provou ser uma ajuda significativamente importante para essa transição e faz isso através dos eventos de aprendizagem mais valiosos que testemunhamos.