

O PERFIL DA LIDERANÇA NO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO: estudo realizado no 24º Batalhão da Polícia Militar

ALEXSANDRO CESAR DE SOUZA

Capitão da PMMG; pós-graduado em Gestão de Recursos Humanos (MBA) pela UNINTER e pós-graduando no Curso de Especialização de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar (2016).

FLÁVIO JOSÉ DA COSTA

Capitão da PMMG; bacharel em Direito pela Faculdade Cenequista de Varginha - FACECA; pós-graduado em Psicopedagogia Clínica e Institucional pela Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB e pós-graduando no Curso de Especialização de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar (2016).

GIOVANNI SEBASTIÃO MENDES

Capitão da PMMG; pós-graduando no Curso de Especialização de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar (2016).

GRAZIHANNI INÁCIO DA SILVA

Capitão da PMMG; pós-graduado em Criminalidade e Segurança Pública pela Universidade Federal de Minas Gerais e pós-graduando no Curso de Especialização de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar (2016).

HERIVELTON CAMILO SOARES

Capitão da PMMG; pós-graduando no Curso de Especialização de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar (2016).

IRAN MARTINS DE OLIVEIRA

Capitão da PMMG; especialista em Criminalidade e Segurança Pública

O perfil da liderança no policiamento comunitário: estudo realizado no 24º BPM

pelo CRISP/UFMG (2007) e pós-graduando no Curso de Especialização de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar (2016).

JÚLIO CEZAR VILELA PEREIRA

Capitão da PMMG; bacharel em Direito pelo Centro Universitário de Patos de Minas - UNIPAM; pós-graduado em Direito Constitucional pela UNIDERP - Anhanguera - REDE LFG e pós-graduando no Curso de Especialização de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar (2016).

RODRIGO DA SILVA MACHADO

Capitão da PMMG, Pós-Graduando no Curso de Especialização de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar (2016).

Resumo: Esta pesquisa tem como tema o perfil da liderança no policiamento comunitário. Visando caracterizar o objeto de estudo, buscou-se fundamentação teórica em diversos autores sobre liderança e Gestão, além de pesquisas e doutrina interna da Polícia Militar no que diz respeito à Liderança na PMMG, e ainda sobre o Policiamento Comunitário. Em seguida, foi realizado um estudo junto aos oficiais do 24º Batalhão de Polícia Militar (BPM), com emprego de questionários, que possibilitaram a identificação do perfil, com definição do comportamento e das habilidades (técnicas, humanas e conceituais), mais adequados para o gestor de Polícia Comunitária.

Palavras-chave: liderança, policiamento comunitário, perfil.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como tema o perfil da liderança no policiamento comunitário, especificamente no 24º Batalhão de Polícia Militar (BPM).

No contexto atual da globalização mundial dos mercados, que permite a disponibilização da informação em tempo real, cresce em importância a liderança empresarial, fator que pode desequilibrar e até mesmo favorecer uma empresa no competitivo mercado nacional e internacional. No Brasil, pode-se observar e acompanhar, com grande expectativa, o crescimento econômico e o ritmo das reformas estruturais, tendo como evidência um tema de grande relevância para as organizações: a modernização da gestão empresarial pública ou privada, com o objetivo básico de buscar a conquista dos mercados interno e externo.

Essa modernização pode ser perseguida utilizando-se vários instrumentos ou métodos, dentre eles a liderança empresarial, como forma de influenciar os recursos humanos, motivá-los a desempenhar bem as suas funções e agregar valores para se obter ganhos crescentes de produtividade, satisfação no desempenho das funções e elevados padrões de qualidade. Sabe-se que pessoas inteiramente comprometidas com as organizações, motivadas, preparadas e capacitadas para o desempenho da função constituem-se no principal recurso para a melhoria dos resultados. A liderança dos administradores é uma ferramenta que pode modificar o comportamento das pessoas e auxilia a conquistar o objetivo de obter vantagem no competitivo mercado atual.

O tema liderança torna-se importante face ao crescente aperfeiçoamento das empresas em desenvolver produtos de elevado padrão de qualidade a custos cada vez mais baixos,

o que os coloca com maior rapidez no mercado visando à concorrência e o domínio do mercado, o que faz com que as instituições invistam cada vez mais em seus recursos humanos, principalmente, nos níveis estratégicos e gerenciais.

A capacidade de influenciar os recursos humanos à conquista do objetivo da Instituição constitui a linha de pesquisa da investigação em tela. A liderança das equipes de trabalho sob o foco da dinâmica social pode influir positivamente ou negativamente para o sucesso da Organização.

A justificativa do estudo desse tema está amparada no fato de que são poucos os estudos sobre o assunto na Polícia Militar de Minas Gerais. Apesar da existência de algumas pesquisas, em razão da relevância do tema, há a necessidade premente de se conhecer e acompanhar com maior proximidade as evoluções da liderança sobre o policiamento, as demandas sociais e as percepções quanto ao perfil de liderança no âmbito da Polícia Militar.

Além disso, corroborando com a missão constitucional da Polícia Militar, cuja premissa básica é a realização do policiamento ostensivo de forma preventiva, as informações coletadas no transcorrer deste trabalho serão alvo de sugestões a serem implementadas com a finalidade de proporcionar melhorias contínuas. Tal trabalho, dentro do universo estudado, será desenvolvido em termos da percepção pessoal em relação ao comportamento desejado do líder, bem como em relação ao perfil mais adequado, através da análise das habilidades: técnicas, humanas e conceituais, daqueles que atuam como gestores do policiamento comunitário.

O objetivo geral da pesquisa foi analisar o perfil da liderança dos policiais militares que atuam como gestores no policiamento

comunitário. Quanto aos objetivos específicos, pretendeu-se identificar os principais aspectos acerca do comportamento e das habilidades do policial militar gestor de Polícia Comunitária, traçando o perfil e as características desejáveis nos referidos profissionais. O estudo pretendeu responder ao seguinte questionamento: qual o perfil da liderança no policiamento comunitário?

A hipótese primária para esta indagação é a de que policiais militares com comportamento democrático seriam os mais adequados para atuar como gestores de Polícia Comunitária.

A hipótese secundária é a de que as seguintes habilidades seriam as mais desejáveis para o exercício da gestão de Polícia Comunitária:

- a) técnicas: iniciativa, trabalho em equipe, criatividade e inovação;
- b) humanas: bom humor, relacionamento interpessoal e empatia;
- c) conceituais: humildade, capacidade de realizar leitura de cenários e visão sistêmica.

A pesquisa de campo foi desenvolvida na 6ª Região da Polícia Militar (RPM) uma vez que ela possui em seu Plano de Emprego Operacional (PLEMOP) e em documentos normativos um direcionamento para a realização da Polícia Comunitária. Dentre as unidades da 6ª RPM, foi escolhido o 24º Batalhão de Polícia Militar (BPM) que possui policiamento orientado para as estratégias de Polícia Comunitária. A referida Unidade possui policiamento setorizado estando atualmente em fase de edificação das bases dos setores, onde são desenvolvidos projetos sociais com crianças, por meio da participação

comunitária e da criação e manutenção das redes de proteção como Rede de vizinhos protegidos, Rede de postos protegidos e Rede de comerciantes protegidos.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, utilizar-se-á o método estatístico visando comprovar a relação dos fenômenos entre si e a obtenção de generalizações, assim como o monográfico que permite um estudo com profundidade de determinados indivíduos, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações.

Para tanto, o trabalho foi desenvolvido através de pesquisa direta e indireta da documentação. A pesquisa direta foi quantitativa através de questionário aplicado aos comandantes de fração do 24º BPM até o nível de pelotão, totalizando 18 (dezoito) policiais militares que exercem função de chefia e ao mesmo tempo empreendem o policiamento comunitário como mola mestra das ações policiais militares na Unidade mencionada. Já a pesquisa indireta, deu-se por meio de pesquisa bibliográfica, com consulta a obras que possibilitaram o entendimento das variáveis relacionadas aos estilos e habilidades de liderança, bem como sobre o policiamento comunitário.

Desta forma, este estudo pormenorizou as características dos líderes no policiamento comunitário, traçando o seu perfil. Com base na análise de questionários aplicados aos policiais militares que atuam como gestores de Polícia Comunitária no 24º BPM.

2 LIDERANÇA

Na atual globalização dos mercados, liderar uma empresa é uma tarefa muito difícil e requer, segundo Freeman e Stoner (1982), três implicações importantes:

a) o envolvimento das pessoas - subordinado ou seguidores, com disposição de aceitar as ordens do líder, a definição do status do líder visando tornar possível o processo de liderança;

b) a liderança envolve uma distribuição desigual de poder entre os líderes e os membros do grupo. Os membros do grupo não são desprovidos de poder; podem moldar e moldam de vários modos as atividades grupais, mesmo assim, o líder geralmente tem mais poder;

c) capacidade de usar as diferentes formas de poder para influenciar de vários modos o comportamento dos seguidores (FREEMAN e STONER, 1982. p. 72).

De fato, os líderes influenciam os empregados a realizarem sacrifícios pessoais pelo bem da empresa. Por esse motivo, muitos acreditam que os líderes têm uma obrigação especial de considerar a ética de suas decisões.

Freeman e Stoner (1982) definem a liderança gerencial como o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo; definem poder como a capacidade de exercer influência, isto é, de mudar as atitudes ou o comportamento dos indivíduos ou grupos; e ainda, definem influência como quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causem uma mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo.

Assim, a liderança pode ser vista como um fenômeno de influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação humana para atingir um objetivo,

como um processo de redução de incerteza de um grupo. Este tende a escolher como líder a pessoa que pode lhe dar maior assistência e orientação para alcançar os objetivos, como uma relação funcional entre líder e subordinados, e ainda como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação, que depende da conjugação de características pessoais do líder, dos subordinados e da situação que os envolve. O líder é a pessoa que conjuga e ajusta essas características.

Durante séculos, várias teorias de liderança foram estudadas e desenvolvidas, servindo como referencial teórico para empresas que têm como meta se desenvolver no concorrido mercado globalizado. A seguir serão abordadas algumas das principais teorias.

De acordo com Robbins (2005), para que uma organização alcance metas e reconhecimento, de modo a atingir o que chama de “eficácia ótima”, é preciso que seja orientada por dois pilares: liderança e administração (também chamada de gestão ou chefia).

Para Griffin e Moorhead (2006), a liderança faz-se necessária a uma organização para gerar e gerenciar mudanças, bem como para conduzir a superação de crises. A gestão, por sua vez, é necessária para alcançar a coordenação e os resultados e para lidar com as atividades administrativas em fases de estabilidade e previsibilidade.

Meireles (1985), sobre o entendimento da chefia e da liderança, destaca que, enquanto o líder possui atributos, o chefe pauta suas ações em requisitos legais. Outra definição que clarifica os termos é apontada por Ballesteros (2003), o qual diz que, enquanto o gerente leva as pessoas a fazer, o líder leva as pessoas a querer fazer.

De acordo com John Kotter (2005), a administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade. Dessa forma, deve gerar ordem e consistência por meio da elaboração de planos formais, da projeção de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados. Para tanto, o administrador procura se utilizar de sua posição hierárquica e de sua autoridade natural para obter o comprometimento dos demais membros da organização.

A liderança, por outro lado, está relacionada ao enfrentamento da mudança. Assim, o líder deve estabelecer direções através do desenvolvimento de uma visão de futuro, além de engajar os membros da organização, comunicando-lhes essa visão e inspirando-os a superar eventuais obstáculos (ROBBINS, 2005).

Os três estilos de liderança mais comuns são: Autocrático, Democrático e Livre. Os três estilos devem ser mesclados, dependendo do tipo de pessoa, grupo ou situação que o gerente ou líder tiver pela frente. Sabendo utilizar de maneira apropriada cada um dos estilos, todos eles trarão resultados eficazes. O ideal, portanto, é a flexibilidade de estilo. É exatamente isso o que diferencia o bom do mau líder: o uso do estilo certo no momento apropriado e com a pessoa certa.

O líder autocrático é normalmente mais reservado, nem sempre muito comunicativo, com fortes tendências a ser centralizador, gostando de acompanhar tudo de perto, já que a maior parte dos trabalhos, na sua concepção, deve passar por suas mãos. Ele prefere definir como as coisas devem ser feitas em vez de perguntar. Toma a maior parte das decisões sozinho e direciona as pessoas conforme os objetivos e as metas que ele estabeleceu. Concede pouca autonomia de decisão aos subordinados e não aceita críticas com facilidade (ROBBINS, 2005).

Já o democrático, adota um estilo mais aberto e comunicativo,

preferindo dialogar e trocar idéias com seus subordinados. Ele valoriza o trabalho em grupo e dá ênfase a ele. Também delega tarefas e boa parte das decisões, principalmente as corriqueiras ou as que exijam julgamento com base na experiência do subordinado. Ele aceita críticas com mais facilidade do que o líder autocrático. O chefe democrático sabe tomar decisões sozinho, mas, quando o problema afeta o grupo, ele prefere ouvir as opiniões e sugestões dos seus colaboradores. Ele estimula a iniciativa e a criatividade dos funcionários (ROBBINS, 2005).

O líder livre dá grande liberdade de ação e autonomia aos subordinados ao delegar tarefas, delega também grande parte da autoridade e responsabilidade sobre elas. Mais do que controlar passo a passo a execução das tarefas, ele se preocupa em controlar o alcance das metas e dos objetivos previamente fixados. Sua ênfase é sobre objetivos e não sobre controles. Esse gerente estimula a iniciativa e capacidade criativa dos seus funcionários (ROBBINS, 2005).

Para Griffin e Moorhead (2006), a liderança faz-se necessária a uma organização para gerar e gerenciar mudanças, bem como para conduzir a superação de crises. A gestão, por sua vez, é necessária para alcançar a coordenação e os resultados e para lidar com as atividades administrativas em fases de estabilidade e previsibilidade.

Desse modo, é possível admitir que a gestão, em conjunto com a liderança, leva à conquista ordenada das mudanças planejadas; enquanto a liderança, associada à gestão, mantém a organização devidamente alinhada com seu ambiente. Além disso, gestores e líderes desempenham papéis determinantes no estabelecimento do clima moral da organização e na determinação da ética em sua cultura (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Robbins (2005) apresenta o conceito de liderança como a capacidade de influenciar um grupo a fim de alcançar metas. Griffin e Moorhead (2006), por sua vez, explicam o sentido de liderança como processo e qualidade. Como processo, a liderança significa o uso de influência não coercitiva para conduzir ou coordenar o alcance de uma meta. Como qualidade, significa um conjunto de características atribuídas a aqueles que utilizam tal influência com êxito.

Vale apontar, nesse contexto, que o papel de liderança pode ser assumido em função da posição ocupada na organização por determinada pessoa, dependendo da influência formal e/ou autoridade que lhe é conferida por seu cargo (ROBBINS, 2005). Entretanto, conforme observado pelos autores Griffin e Moorhead (2006), caso confie somente na força e na autoridade formal para gerenciar o comportamento de subordinados, é provável que o gestor não saiba como exercer liderança.

A confiança pressupõe conhecimento e amadurecimento da relação entre as partes e é fundamentada, segundo Robbins (2005), por cinco dimensões básicas: integridade, que se refere à honestidade e à confiabilidade; competência, que engloba habilidades e conhecimentos técnicos e interpessoais; consistência, que se relaciona à segurança, previsibilidade e capacidade de julgamento; lealdade, que representa a disposição para proteger e defender o outro; e abertura, o que diz respeito à total confiança depositada por uma pessoa em outra.

Peters (1996, p. 215), em estudo feito acerca da sustentabilidade e permanência das organizações, destaca que:

o sucesso prolongado destas encontra-se atrelado às seguintes características: Estrutura achatada e hierarquizada; Unidades com maior autonomia;

Filosofia de oferecer bens e produtos com alto valor agregado; Controles de qualidade; Controles de serviço; Capacidade de reação; Velocidade de inovação; Flexibilidade; Trabalhadores altamente treinados e capacitados, tanto em habilidades quanto intelectualmente, Líderes em todos os níveis, e não apenas gerentes (PETERS, 1996. p. 215).

Evidencia-se, portanto, a partir do estudo feito, a relevância da formação de líderes em uma organização de trabalho. Por oportuno, Peters (1996) destaca como formar e desenvolver lideranças.

O que você faz, é gerência. O como você inspira e motiva os outros a fazer, é liderança. O gerente, mais do que ninguém, é aquele que sabe o melhor modo de agir para levar as pessoas a fazer o que pretende, ele consegue interessar os membros de sua equipe, fazendo com que a produtividade aumente; e, para isso, a liderança é o instrumento mais prático de que ele dispõe, já que é uma questão essencialmente humana. Muitos afirmam que a liderança é algo que nasce com o indivíduo, citando os grandes líderes como Júlio César, Napoleão, Gandhi e outros semelhantes. Eles possuíam uma forte personalidade carismática que foge aos padrões usuais do comportamento humano. Pesquisas minuciosas e a própria prática gerencial diária comprovaram que a liderança é passível de ser adquirida e desenvolvida (PETERS, 1996. p. 230).

Nesse processo, o treinamento desempenha papel vital e insubstituível. No entanto, é preciso ressaltar que nem todos aprendem com a mesma facilidade, variando de pessoa para pessoa. Alguns assimilam rapidamente os conceitos e idéias sobre liderança, extraíndo resultados práticos imediatos e duradouros. Outros o fazem mais lentamente e de forma parcial atingindo, com isso, resultados menores.

Bennis (1996, p. 86), chega à conclusão de que “não é possível se tornar um líder apenas com um curso de 30 horas. Os cursos, seminários e os livros despertarão para os conceitos de liderança. O resto virá no aprendizado diário e sem fim, e isso leva tempo”. Em termos empresariais, isso significa que os líderes devem ter tempo e espaço para se revelarem. Líderes se desenvolvem, não são fabricados.

De acordo com Bennis (1996) é a experiência que faz o líder. Assim sendo, conclui o autor que as organizações precisam oferecer a seus líderes potenciais, a oportunidade de aprender através da experiência, em um ambiente que permita crescimento e mudança.

As oportunidades de liderança devem ser oferecidas a executivos no início de suas carreiras, pois assim se formam espíritos empreendedores que inspiram autoconfiança. Quanto mais experiências, maiores as oportunidades de aprendizagem, o que inclui também o risco de fracassos e erros. Desta linha de raciocínio comunga Gruber (2001) afirmando que:

A postura da organização deve ser saudável em relação aos erros. Em primeiro lugar, deve-se estimular as pessoas a correr riscos. Em segundo lugar, os erros devem ser vistos como parte integrante do processo. Em terceiro, em caso de

erro, devem ser tratados com ações corretivas, e não com censuras. A organização deve ser o “mentor” do executivo. Seu comportamento, seu ritmo e valores, tanto humanos quanto gerenciais acabam servindo como referenciais. O significado, o sonho, os objetivos, a razão de ser da organização devem se manifestar com clareza (GRUBER, 2001. p. 98).

Portanto, a formação de lideranças em uma organização faz-se a partir da educação, inicial e continuada, atrelada às experiências vivenciadas pelos gestores ao longo de sua carreira profissional, o que ensejará erros e acertos, que fazem parte do processo de amadurecimento. A formação para liderança em uma organização deve pautar-se, por óbvio, nas competências exigidas pelos cargos de gestão da instituição, considerando-se os valores, princípios e a identidade organizacional.

De acordo com Gruber (2001), o líder deve ser capaz de transitar entre as três habilidades, ao desempenhar atividades técnicas (habilidades técnicas), ter entendimento e motivação em nível individual e de grupo (habilidades humanas), promover a coordenação e integração de todas as atividades da organização conduzindo para um objetivo comum (habilidade conceitual). Na prática, essas habilidades se encontram imbricadas, sendo difícil identificar onde uma termina e a outra começa.

Em termos hierárquicos, pondera o autor que os níveis inferiores requerem habilidade mais técnica, sendo que à medida que ascende ao ápice da pirâmide organizacional e se afasta do nível operacional, essa necessidade torna-se secundária, já que seus subordinados devem estar preparados para assessorá-lo tecnicamente. No que diz respeito à habilidade humana, esta é

essencial em todos os níveis, sendo de maior importância em contextos onde há maior interação entre gerentes e subordinados.

A habilidade conceitual é proeminente na alta gerência, sendo que sua falta pode acarretar o insucesso de toda a organização. Um gestor da alta administração pode apresentar deficiências de habilidade técnica ou humana e, ainda assim, ser efetivo, se contar com subordinados que apresentem as demais habilidades em grau elevado (GRUBER, 2001). Reis (2015), em recente ensaio monográfico, traça um paralelo entre os três tipos de habilidades gerenciais propostas por Gruber e as funções desempenhadas pelos oficiais no âmbito da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), considerando-se a hierarquia dos postos da Instituição. O quadro abaixo ilustra o estudo comparativo feito pelo autor:

QUADRO 01: HABILIDADES DE LIDERANÇA NA PMMG

Nível de gestão	Posto	Funções	Habilidades
Administração superior	Coronel	- Comandante de RPM - Diretor	Habilidades Conceituais
	Tenente-Coronel	- Comandante de Unidade - Chefe de Centro	
Gerência intermediária	Tenente-Coronel	- Subcomandante de RPM - Subdiretor - Assessor	Habilidades Humanas
	Major	- Subcomandante de Unidade - Comandante de Companhia - Assessor	
	Capitão	- Comandante de Companhia - Assessor	
Supervisão de primeira linha	Capitão	- Supervisor - Assessor	Habilidades Técnicas
	Tenente	- Comandante de Pelotão - Comandante de operações - Assessor	

Fonte: Reis, 2015 adaptado de Maximiano (2004, p. 43).

Entende-se assim que as funções e atribuições dos postos de Coronel e Tenente-Coronel (Comandante de Unidade e Chefes

de Centro) exigem do referido policial militar reforço nas habilidades conceituais; a gerência intermediária, representada por Tenentes-Coronéis (subcomandantes de Regiões de Polícia Militar, Subdiretores e assessores) e pelos Majores e Capitães deverão ter ênfase no desenvolvimento de habilidades humanas e as supervisões de primeira linha deverão ter seu foco no desenvolvimento de habilidades técnicas.

Entende o autor que seu estudo é esclarecedor na medida em que pode subsidiar a formação e a educação continuada dos oficiais da PMMG, constituindo-se em ponto de partida para o desenvolvimento da habilidade de liderança, considerando-se a carreira do oficial. Atualmente, o itinerário formativo do oficial mineiro incorpora os seguintes cursos: Curso de Formação de Oficiais (CFO), que em conjunto com o Curso de Especialização em Gestão de Polícia Ostensiva (CEGEPO) objetiva a formação dos tenentes e capitães; Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP) que visa à formação dos majores da PMMG e o Curso de Especialização em Gestão de Segurança Pública (CEGESP) que tem seu foco na capacitação dos coronéis.

Assim, sem perder de vista a capacidade que o líder deve possuir de transitar em todas as habilidades de liderança, os conteúdos disciplinares e demais atividades formativas sobre a temática deverão ser dimensionados de maneira a atender às exigências e essencialidades dos cargos em suas habilidades técnicas, humanas e conceituais. O estudo ainda carece de maior aprofundamento e de validação, o que poderá ser feito por meio da elaboração dos mapas de competências dos cargos junto aos respectivos profissionais¹.

1 Encontra-se em fase de elaboração o mapeamento de competências dos cargos de soldado e tenente da PMMG, que terá como desdobramento a elaboração dos mapas dos demais cargos.

Magalhães (1987), em artigo publicado na revista *Alferes*, apresentou perspectivas sobre o estilo de comando para o ano de 2000 e constatou um estilo de liderança relativamente autoritário entre os oficiais mais jovens, o que julgou inadequado à modernidade.

Silva (2000) em estudo monográfico objetivou traçar o perfil do oficial da PMMG e analisar a sua formação na interface com o perfil do gerente moderno. O resultado de sua análise indicou que os 2º tenentes e aspirantes de 1998 e 1999 (público-alvo de sua pesquisa), apresentaram perfil eminentemente operacional e consoante aos objetivos da instituição policial militar e aos padrões dos gerentes das organizações modernas. Inferem-se da pesquisa os atributos que pautam a liderança na atividade policial militar: iniciativa, autoaperfeiçoamento, combatividade, disciplina, persistência, resistência e rusticidade.

Almeida (2005), a partir de experiências próprias, estudos e análises de diversos líderes da história e da biografia de policiais militares, aponta como características fundantes da liderança: o amor ao trabalho; a capacidade de comunicação; a inteligência desenvolvida: capacidade administrativa e técnica; capacidade para entusiasmar, incentivar e delegar; capacidade de controle emocional; capacidade para manter elevado o moral do grupo.

Segundo Valadares (2011) o tema da liderança desponta como importante logo de início ao se considerar a missão constitucional da Polícia Militar, definida no artigo 144, § 5º da Constituição Federal: “Às Polícias Militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública” (BRASIL, 1988). Pelo enunciado, refere-se o autor que a própria missão das polícias militares já traz de maneira implícita a necessidade de desenvolver a competência para a liderança, tal é a complexidade da tarefa a

ser executada, que inclui coordenação e controle.

Nos diversos documentos institucionais analisados por Valadares (2011), denota-se referência ao tema da liderança, especialmente naqueles dirigidos ao oficial subalterno, foco de sua pesquisa. Não obstante sua importância, o autor ressalta a escassez de produção teórica e lacuna doutrinária sobre o tema na Corporação. Percebe-se, portanto, por meio dos documentos resumidamente apresentados, a necessidade de apropriação da competência da gestão e da liderança para o exercício das atividades laborativas inerentes ao policial militar. Essa questão pode ser absorvida quando do processo seletivo e/ou ao longo da carreira profissional, por meio da formação, educação continuada e acompanhamentos ou avaliações.

Em âmbito interno, a Polícia Militar de Minas Gerais, no ano de 2004, com o apoio técnico da Universidade Federal de Minas Gerais, elaborou o seu mapeamento de competências² para os cargos de execução e de supervisão, com foco no policiamento comunitário. O documento, para fins organizativos e didáticos, divide as competências do policial militar em: “Competências Básicas” – essenciais para o exercício da atividade policial militar – “Competências ligadas a tarefas preventivas”; “Competências ligadas a tarefas repressivas” e “Competências ligadas a tarefas administrativas”.

A metodologia utilizada partiu do elenco de tarefas gerais de cada grupo de competências e a subsequente descrição dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à consecução de cada uma delas. Das dezenove tarefas gerais listadas, em somente três delas não há menção direta à utilização do conhecimento da Chefia e da Liderança, o que mais uma vez

² Encontra-se em fase de atualização o Mapa de Competências do policial militar de Minas Gerais.

reforça a pertinência do tema para a atividade policial militar.

3 POLICIAMENTO COMUNITÁRIO

A filosofia de Polícia Comunitária nasce na idéia de criação de um policiamento voltado para aproximar polícia e comunidade, exclusivamente preventivo, para que sociedade e polícia juntas discutam uma forma de identificar os problemas e propor soluções através de um método de análise e criação de um plano de ações.

Polícia Comunitária é a filosofia de trabalho indistinta a todos os órgãos com função de polícia, o Policiamento Comunitário é a ação de policiar, de desenvolver ações efetivas junto à comunidade. (MINAS GERAIS, 2011b, p.25)

Quebrando paradigmas, esse novo modelo parte da idéia de que a sociedade pode apresentar para a polícia os seus problemas e a polícia pode propor soluções para aumentar a segurança pública com participação comunitária, ou seja, trabalhar conjuntamente.

Para Skolnick e Bayley (2002, p. 18), “A premissa central do policiamento comunitário é que o público deve exercer um papel mais ativo e coordenado na obtenção da segurança”.

Partindo do conceito de que polícia e comunidade devem planejar juntas, o policiamento comunitário tem por objetivo colocar o policial como um membro da sociedade onde trabalha, para que possa participar ativamente das decisões comunitárias. Essa é a diferença do policiamento tradicional para o policiamento comunitário, que procura aproximar a comunidade da polícia,

como maneira de reduzir o crime e controlar a sensação do medo do crime, de modo que se garanta uma melhor qualidade de vida.

Trojanowicz e Bucqueroux (1994) conceituam Polícia Comunitária da seguinte maneira:

O policiamento comunitário é uma filosofia e uma estratégia organizacional que proporciona uma nova parceria entre a população e a polícia. Baseia-se na premissa de que tanto a polícia quanto a comunidade devem trabalhar juntas para identificar, priorizar e resolver problemas contemporâneos tais como crime, drogas, medo do crime, desordens físicas e morais, e em geral a decadência do bairro, com o objetivo de melhorar a qualidade geral da vida na área (TROJANOWICZ e BUCQUEROUX, 1994. p. 4).

Diante do conceito apresentado, sugere-se que a parceria entre polícia e comunidade deve ter finalidade exclusivamente voltada para criação de um estado de bem-estar social, cabendo ao Estado, aqui representado pela força policial, acreditar na mobilização a que se pretendeu para criação de um ambiente de paz social e permitir ampla participação comunitária.

Sabendo-se que a criminalidade também é uma das doenças sociais que incomoda a sociedade e que é missão constitucional das polícias a manutenção e preservação da ordem, a Constituição Federal define em seu artigo 144 que:

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade

das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

(...)

V- Polícias militares e corpos de bombeiros militares (BRASIL, 1988).

A Constituição do Estado de Minas Gerais, de 1989, em seu artigo 133, em Seção que versa sobre a segurança do cidadão e da sociedade, em seu inciso III, acrescenta que a defesa social organiza-se de forma sistêmica, com vistas a “promover a integração social, com a finalidade de prevenir a violência e a criminalidade”.

Assim, mais do que uma nova filosofia de polícia comunitária, também é uma responsabilidade conjunta que deve ser promovida pelo Estado com parcerias da sociedade e organizações de promoção e proteção dos direitos e garantias do povo. Nesse sentido, Trojanowicz e Bucqueroux (1994, p. 21), afirmam que o “policiamento comunitário envolve sempre o uso de técnicas criativas de resolução de problemas para atingir um amplo espectro de preocupações comunitárias”. Conclui-se assim, que para a polícia desenvolve a melhor técnica para evitar o crime e a comunidade deve, conjuntamente, apresentar seus problemas e buscar soluções para eles.

A relação entre Polícia Militar e comunidade é importante para a manutenção da ordem pública e, baseado na filosofia de polícia comunitária, cabe à Polícia Militar propor conjuntamente com as comunidades e demais órgãos de defesa social, métodos eficientes para diminuir a desordem e garantir um ambiente de tranquilidade, visando uma melhor qualidade de vida no convívio em grupo.

Vários eventos levam à formação de grupos, que consistem no agrupamento de pessoas envolvidas em uma série de fatores comuns a todos, mas nem sempre esses fatores são motivadores essenciais para a condução de uma organização em busca de objetivos e princípios próprios. Isso é diferente do que vamos denominar de mobilização comunitária, que parte de uma organização de pessoas em busca de uma melhoria na qualidade de vida, e que não deve ser entendido como uma manifestação pública, uma vez que vivemos numa sociedade altamente competitiva e organizada, tornando-se cada vez mais difícil uma pessoa sozinha mudar comportamentos ou alterar seu meio social.

Dentro do contexto da disciplina ora em estudo, torna-se imprescindível o exercício da liderança, que pode ser entendida como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter.

No Brasil, em função do estado democrático de direito, muitas mobilizações são feitas buscando uma melhoria na condição social de convivência e na redução da criminalidade e da violência. Aliado à internet, que é a mais poderosa ferramenta de mobilização atualmente, muitos movimentos podem em poucas horas ou dias, concluir o intento, através das redes sociais e manifestações nas redes mundiais de internet.

Essa mobilização social pode beneficiar também o segmento de segurança pública, estimulando a participação da comunidade e possibilitando a oportunidade de se manifestar e contribuir com a segurança pública em sua rua, seu bairro e conseqüentemente em sua cidade. Portanto, essa mobilização deve ser entendida como um compartilhamento de responsabilidades mútuas. Para

Minas Gerais (2011b, p. 14) “Um processo de mobilização requer uma dedicação contínua para que assim produza resultados no cotidiano das pessoas”.

O policial conseguirá isso através de sua autoridade, definida por Hunter (2006, p. 89) como a “habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”.

Ainda segundo Skolnick e Bayley (2002), o policiamento comunitário ajuda as comunidades a se organizarem e se fortalecerem no âmbito da percepção administrativa, de modo que se tornam mais visíveis perante o poder público, com isso adquirem maior capacidade de mobilização e sensibilização comunitária.

O policiamento comunitário é a porta dos fundos para uma responsabilização abrangente. Aquilo que não pode ser realizado pela reivindicação pública através dos canais políticos, pode ocorrer porque as forças policiais acreditam que uma participação maior da comunidade que é essencial para a realização dos objetivos da organização (SKOLNICK; BAYLEY, 2002, p. 97).

Portanto, ao concluir que cabe à Polícia Militar a preservação e manutenção da ordem pública e que a existência de projetos em parceria com a comunidade, através de uma polícia de maior proximidade e interatividade com o cidadão, já deve ser o suficiente para gerar em uma comunidade a sensação de segurança.

Nessa causa, para que haja a confiança no trabalho conjunto e o interesse da comunidade, primeiro deve haver a aproximação por parte da polícia, como incentivadora do diálogo e elo entre comunidade e os demais órgãos públicos que tem como

investidura o compromisso com a promoção da paz pública.

Muitas das vezes, essa é a fase mais difícil quando se pensa em mobilização social, visto que muitos preferem entender que a promoção da segurança pública é responsabilidade exclusiva dos órgãos policiais. No entanto, vale lembrar que o artigo 144 da Constituição Federal de 1988 estabelece que a responsabilidade pela segurança pública é de todos os cidadãos. A principal finalidade nesse caso é inserir a polícia como parte integrante da comunidade mobilizada.

Destaca-se que o papel da polícia em ofertar à comunidade um serviço de segurança de forma participativa e de caráter preventivo, dentro de uma visão de Policiamento Comunitário, filosofia em que, segundo Trojanowicz e Bucqueroux (1994), o policial é parte integrante da comunidade onde trabalha, devendo juntos identificar e resolver os problemas, atuando em conjunto para eleger as prioridades que necessitam de interferência no campo da segurança pública para uma melhoria na qualidade de vida.

Para que haja continuidade no processo de organização e mobilização comunitária, é necessário que durante o processo de mobilização tenha havido a construção de parcerias e a participação de lideranças comunitárias, pois é através desses atores que poderão ser iniciadas as mudanças no entendimento da ideia comum e aprovação da participação de órgãos externos àquela comunidade. Nesse contexto, o exercício da liderança será um facilitador para o policial militar.

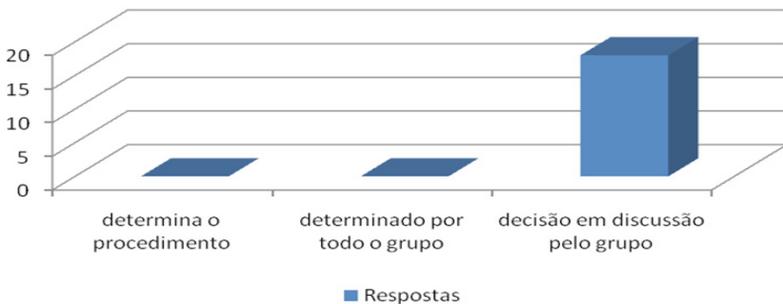
4 PERFIL DA LIDERANÇA NO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO DO 24º BPM

Analisar as respostas dos oficiais do 24º BPM, conciliando com a teoria de base, nos permite identificar o perfil dessa liderança no policiamento comunitário da Unidade mencionada. Os dados

foram obtidos através da aplicação de dezoito questionários.

O Gráfico 01 aponta que 100% dos oficiais pesquisados afirmaram que o comportamento mais adequado do policial, gestor de polícia comunitária, é aquele em que os procedimentos são decididos em discussões em grupo, com auxílio e orientação do líder. O mesmo ocorre com a escolha dos companheiros de trabalho e a divisão do trabalho.

GRÁFICO 01 - COMPORTAMENTO DO LÍDER FRENTE ÀS DECISÕES DOS PROCEDIMENTOS PERANTE A EQUIPE



Fonte: Questionário aplicado aos dezoito Oficiais do 24º BPM

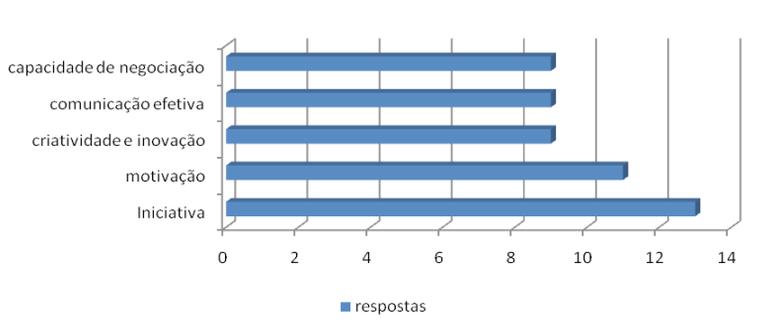
Nota: Cada oficial escolheu uma dentre as opções disponibilizadas no questionário.

Interessante destacar o enquadramento do líder democrático estudado na teoria de base, que se adequa perfeitamente à conclusão dos pesquisados ao apontarem como sendo correta e mais adequada a decisão de procedimentos quando são adotadas em grupo, após discussão. Assim, o líder democrático adota um estilo mais aberto e comunicativo, preferindo dialogar e trocar idéias com seus subordinados, valorizando o trabalho em grupo e dando ênfase a ele. Ele delega tarefas e boa parte das decisões,

principalmente as corriqueiras ou que exijam julgamento com base na experiência do subordinado. Ele aceita críticas com mais facilidade do que o líder autocrático. O chefe democrático sabe decidir sozinho, mas, quando o problema afeta o grupo, ele prefere ouvir as opiniões e sugestões dos seus colaboradores, estimulando a iniciativa e a criatividade deles.

No tocante às habilidades técnicas que são imprescindíveis para os gestores de primeira linha, como o Comandante de Policiamento da Unidade e Comandantes de Setor e de Pelotão, conforme gráfico abaixo, destacam-se as qualidades mais importantes para a liderança em polícia comunitária:

GRÁFICO 02 - HABILIDADES MAIS IMPORTANTES PARA UM GERENTE DE PRIMEIRA LINHA



Fonte: Questionário aplicado aos dezoito Oficiais do 24º BPM

Nota: Cada oficial escolheu cinco dentre as opções disponibilizadas no questionário, sendo condensadas no gráfico as mais representativas.

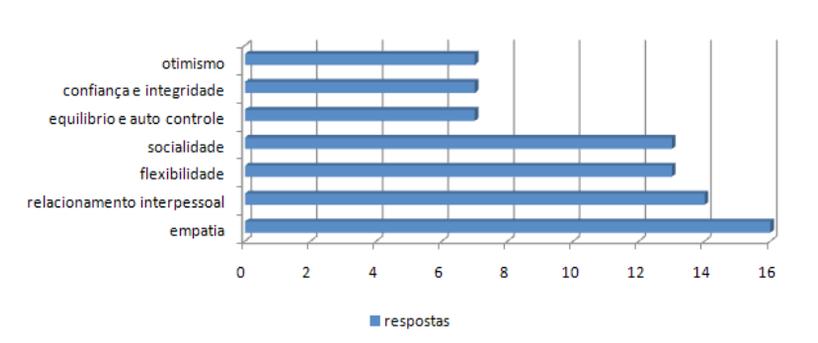
Analisando-se o gráfico acima, podemos apontar que a iniciativa e a motivação foram as habilidades técnicas que se destacaram como sendo essenciais para um gerente de primeira linha no emprego e gerenciamento do policiamento comunitário.

Na teoria de base, nota-se que a liderança gerencial (processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas dos membros de um grupo) torna-se importante, ao definir poder como a capacidade de exercer influência, isto é, de mudar as atitudes ou o comportamento dos indivíduos ou grupos e ao definir influência como sendo quaisquer ações ou exemplos de comportamento que causem uma mudança de atitude ou de comportamento em outra pessoa ou grupo.

Assim, a iniciativa e a motivação se encaixam perfeitamente no conceito explorado, no qual o líder democrático (apontado como o comportamento ideal no Gráfico 01) também inspira seus colaboradores por tais características.

No Gráfico 03, destacam-se as qualidades mais importantes para a liderança em polícia comunitária, no tocante às habilidades humanas, dentre as opções disponibilizadas no questionário utilizado no presente estudo.

GRÁFICO 03 - HABILIDADES HUMANAS PARA GESTÃO DE POLÍCIA COMUNITÁRIA



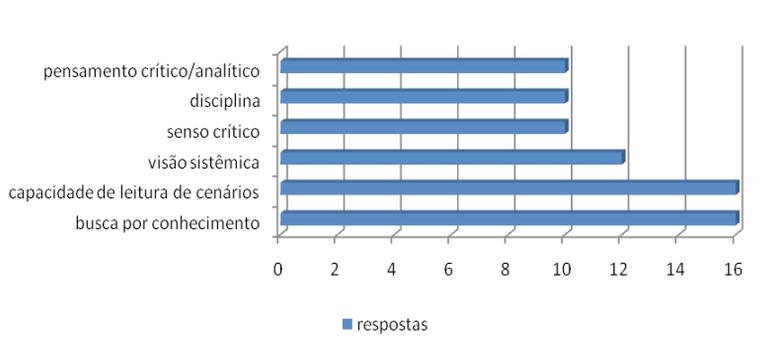
Fonte: Questionário aplicado aos dezoito Oficiais do 24º BPM

Nota: Cada oficial escolheu cinco dentre as opções disponibilizadas no questionário, sendo condensadas no gráfico as mais representativas.

Verifica-se que a empatia e o relacionamento interpessoal foram as habilidades humanas que se destacaram como sendo essenciais para um gerente de policiamento comunitário. Importante destacar que a habilidade humana abrange a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas é a expressão da habilidade humana do gerente.

Conforme se verifica no Gráfico 04, os administradores que buscam por conhecimento e possuem capacidade de realizar leitura de cenários são os que possuem as principais habilidades conceituais dentre as opções disponibilizadas no questionário.

GRÁFICO 04 - HABILIDADES CONCEITUAIS PARA ADMINISTRADORES DE TOPO



Fonte: Questionário aplicado aos dezoito Oficiais do 24º BPM

Nota: Cada oficial escolheu cinco dentre as opções disponibilizadas no questionário, sendo condensadas no gráfico as mais representativas.

A habilidade conceitual é proeminente na alta gerência, sendo que sua falta pode acarretar o insucesso de toda a organização. Um gestor da alta administração pode apresentar deficiências

de habilidade técnica ou humana e, ainda assim, ser efetivo, se contar com subordinados que apresentem as demais habilidades em grau elevado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo pesquisou o perfil da liderança no policiamento comunitário. Para tanto, contou com uma sólida teoria de base que demonstrou a importância da liderança que funciona como uma força motriz capaz de modificar o comportamento das pessoas e auxiliar na conquista dos objetivos da empresa. A liderança é um processo de aprendizagem contínua e os estudos e prática a aperfeiçoam. Também varia de pessoa para pessoa e evolui com a experiência.

O trabalho apresentou ainda os estilos de liderança que, de maneira resumida, são divididos em três. O autocrático, que é visto como reservado, nem sempre muito comunicativo, com fortes tendências a ser centralizador, tomando a maior parte das decisões sozinho e direcionando as pessoas conforme os objetivos e as metas que ele estabeleceu. Concede pouca autonomia de decisão aos subordinados e não aceita críticas com facilidade. O democrático, o qual adota um estilo mais aberto e comunicativo, valoriza o trabalho em grupo, delega tarefas e boa parte das decisões, principalmente as corriqueiras ou as que exijam julgamento com base na experiência do subordinado. Já no estilo livre, esse mesmo gestor dá grande liberdade de ação e autonomia aos subordinados ao delegar tarefas, delega também grande parte da autoridade e responsabilidade sobre elas, preocupando-se em controlar o alcance das metas e objetivos previamente fixados.

O estudo também demonstrou as habilidades e o desenvolvimento

de lideranças na PMMG. A liderança é imprescindível para o oficial na atividade policial militar, através de habilidades mais técnicas e vai diferenciando-se à medida que alcança outros postos e funções que demandam mais habilidades humanas, na gerência intermediária, e mais habilidades conceituais, na administração superior. No que tange à liderança na PMMG, percebe-se nas obras estudadas a magnitude do tema e sua pertinência para o exercício do trabalho policial militar. Ainda constatou-se a escassez de produção teórica e lacuna doutrinária sobre o tema na corporação, motivo de uma das sugestões desse trabalho.

O policiamento comunitário pode ser definido como interação entre a polícia e a comunidade em busca de soluções conjuntas para os problemas locais. A parceria entre polícia e comunidade facilita a solução de problemas tais como medo do crime, desordens físicas e morais e o tráfico de drogas. Para tanto, torna-se imprescindível angariar a confiança das pessoas para que aconteça uma mobilização social de fato. Dentro dessa perspectiva, é de fundamental importância a atitude de liderança do militar responsável junto aos líderes comunitários e à equipe policial que atuará sob o seu comando.

Ainda no desenvolvimento da pesquisa, através da pesquisa direta, realizada com militares do 24º BPM da 6ª RPM, Unidade que possui diversos projetos que utilizam a filosofia de polícia comunitária, foi possível identificar o perfil de liderança mais adequado para o gestor de Polícia Comunitária, na percepção dos oficiais pesquisados. Ressalta-se que os comandantes de fração da referida Unidade possuem opiniões parecidas, o que pode ser um dos fatores de sucesso dos projetos daquele Batalhão que utilizam a filosofia de Polícia Comunitária.

Para tanto, através de questionário aplicado aos comandantes

de fração do 24º BPM até o nível de pelotão, verificou-se quais eram as opiniões deles em relação ao comportamento do líder, quais as habilidades mais importantes para um gerente de primeira linha, quais as habilidades humanas para a gestão de polícia comunitária e quais são as habilidades conceituais para administradores de topo. Delineando-se assim, o perfil da liderança no policiamento comunitário.

Em relação ao comportamento do líder, gestor de polícia comunitária, cem por cento dos pesquisados consideraram como o mais adequado aquele líder que toma decisões a partir da discussão em grupo, visualizando-se assim o profissional de perfil democrático. Nesse aspecto, conclui-se que a hipótese primária da presente pesquisa foi comprovada, uma vez que policiais militares com comportamento democrático foram apontados como os mais adequados para atuar como gestores de Polícia Comunitária.

Em relação às habilidades mais importantes, ou seja, aquelas mais desejáveis no gestor de Polícia Comunitária, verificou-se que para um gerente de primeira linha foram constadas como prioritárias as seguintes habilidades técnicas: iniciativa, motivação, criatividade e inovação, comunicação afetiva e capacidade de negociação. Para a gestão de polícia comunitária, como habilidades humanas necessárias em um líder, em ordem de prioridade, foram identificadas: a empatia, o relacionamento interpessoal, a flexibilidade, o equilíbrio e o autocontrole, a confiança e integridade e o otimismo. Já as habilidades conceituais importantes identificadas foram: a busca por conhecimentos, capacidade de realizar leitura de cenário, visão sistêmica, senso crítico, disciplina e pensamento crítico analítico.

Assim, no que se refere à hipótese secundária da presente

pesquisa, nota-se que esta se mostrou parcialmente comprovada, uma vez que das habilidades apontadas inicialmente como desejáveis para o exercício da gestão de Polícia Comunitária, nas habilidades técnicas, o trabalho em equipe não foi identificado na pesquisa de campo. Já nas habilidades humanas, todas aquelas inicialmente identificadas foram ratificadas pelas informações das pesquisas aplicadas. Por fim, nas habilidades conceituais, verifica-se que a humildade, característica apontada como hipótese, não foi confirmada nos questionários aplicados.

Portanto, com base na pesquisa empreendida dentro deste estudo, especialmente realizada no 24º BPM, o perfil do líder em policiamento comunitário deve ser composto pelas seguintes características: incentivar e fomentar as discussões e decisões em grupo; ter iniciativa e motivação para com o trabalho a ser realizado; ter empatia e bom relacionamento interpessoal; buscar conhecimentos e ter a capacidade de realizar leituras de cenários.

Desta forma, sugere-se a criação de mais produção teórica sobre o assunto na instituição a partir de incentivos coordenados pela Academia de Polícia Militar, bem como a realização, no âmbito das Unidades, de exercícios de liderança, com o intuito de atualizar conhecimentos e aperfeiçoar a prática de liderar, tendo em vista que a liderança é um exercício de aprendizagem contínuo.

***Abstract:** The main topic of this research is Leadership Profile in community policing. To achieve its objective, a theoretical framework grounded on different authors on leadership and management was sought. In addition to that, research and Military Police internal*

doctrine towards leadership in the PMMG and Community Police have been used. To complete this work, a survey study was carried out among the military officers of the 24th Military Police Battalion (BPM). This enabled the identification of the profile and definition of the behaviour and abilities (human, technical and conceptual) more appropriate for a Community Police Manager.

Key words: *leadership, community policing, profile.*

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. **Psicologia para Administradores**: A teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo. 2005.

BALLESTEROS, S. **Liderança total**: como obter sucesso profissional enriquecendo sua qualidade de vida. São Paulo: Makron Books, 2003.

BENNIS, Warren. **Líderes**: estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo: Harbra, 1996.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James. A. F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Afiliada, 1982.

GRIFFIN, A.; MOORHEAD, P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Pearson Education, 2006.

GRUBER, Julita. Controle da criminalidade: mitos e fatos. **Insegurança Pública**. São Paulo: Nova Alexandria, 2001.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JOHN KOTTER, W. Participação da Comunidade e Policiamento Comunitário. In: BRODEUR, Jean-Paul (Org.). **Como Reconhecer um Bom Policiamento**: Problemas e temas. Tradução de Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

MAGALHÃES, Carlos Augusto Teixeira. **Crime, sociologia e políticas públicas**. Belo Horizonte: Newton Paiva, 1987.

MINAS GERAIS. Constituição (1989). **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2011a. Disponível em <<http://almg.gov.br>>. Acesso em 02 mai 2016.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. **Diretriz para a Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.06/2011 - CG** – Regula a Aplicação da Filosofia de Polícia Comunitária pela Polícia Militar de Minas Gerias. Belo Horizonte: Seção de Emprego Operacional – EMPM/3, 2011b.

MEIRELES, H. **Competência a priori**. 1.ed. São Paulo: Gente, 1985.

PETERS, M. **O que precisamos saber sobre liderança**: verdades fundamentais sobre a natureza do líder. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

REIS, E. **O livro das competências – Desenvolvimento das competências**: A melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade. Rio de Janeiro: Saraiva, 2015.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2005. THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. **Cognitive elements of “empowerment”**: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 2005.

SILVA, Nilo Sérgio da. **O Coordenador de Policiamento da Companhia no Oitavo**

Comando Regional da Polícia Militar: avaliação do projeto de sua criação. 2000. 151 f. Monografia (Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública) – Centro de Pesquisa e Pós-graduação, Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

SKOLNICK, Jerome H; BAYLEY, David H. **Policiamento comunitário: questões e práticas através do mundo.** São Paulo. Tradução de Ana Luísa Amêndola Pinheiro. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002. (Série Polícia e Sociedade, n. 6).

TROJANOWICZ, Robert; BUCQUEROUX, Bonnie. **Policiamento comunitário: como começar.** Tradução de Mina Seinfeld de Carakushansky. Rio de Janeiro. Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, 1994.

VALADARES, A.. **Modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil** - um estudo sobre empresas consideradas exemplares. São Paulo, 2011.