

Revista

O Saber



JULHO / DEZEMBRO 2017

Volume: 2

Número: 2

Periodicidade: semestral

Revista da Polícia Militar de Minas Gerais

Academia de Polícia Militar

Centro de Pesquisa e Pós-graduação

O Saber	Belo Horizonte	v. 2	n. 2	p. 01-314	Julho/Dezembro 2017
---------	----------------	------	------	-----------	---------------------

Os artigos publicados são de responsabilidade dos autores, não traduzindo, necessariamente, a opinião do Comando da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais.

A reprodução total ou parcial dos artigos poderá ser feita, salvo disposição em contrário, desde que citada a fonte.

Aceita-se intercâmbio com publicações nacionais e estrangeiras.

Pidese canje.

On demande l'échange.

We ask for exchange.

Si richieri lo scambio.

O Saber, nº 1

2008

Belo Horizonte: Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da PMMG.

Publicação semestral a partir do n. 2/2017

Publicação interrompida de jul./2008 a jun./2017.

1. Polícia Militar - Periódico 2. Segurança Pública - Periódicos.

CDD 355.05

CDU 351.78 (05)

SUMÁRIO

EDITORIAL 7-12

APRESENTAÇÃO..... 13-14

ARTIGOS

PRINCÍPIOS BÁSICOS DE LIDERANÇA – o que o líder deve ser

Adeli Sílvia Luiz 15-36

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

Alexsandro Cesar de Souza
Flávio José da Costa
Giovanni Sebastião Mendes
Grazihanni Inácio da Silva
Herivelton Camilo Soares
Iran Martins de Oliveira
Júlio Cezar Vilela Pereira
Rodrigo da Silva Machado 37-77

A LIDERANÇA EM OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

Alexandre Milhomem Silva
Breno Rocha Damaso
Fábio Assis Chiaradia Araújo Silva
Helmer Maques de Souza
Marcilio Pinheiro da Silva
Marcus Luiz Dias Coelho
Nelito Francisco Madureira Júnior
Rúbio Ricardo Moreira Xavier..... 77-108

LIDERANÇA ADEQUADA AO GERENCIAMENTO DE OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Ricardo Medeiros da Cruz Borges
Hamilton Figueiredo do Nascimento
Kisler Marcos Souza Rodrigues
João Elisio de Souza Junior
Joel de Almeida Sobrinho
Lisandro Antônio Fernandes Sodré
Pablo Azevedo da Silva
Walter José da Silveira 109-145

LIDERANÇA EM UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: estudo realizado nas seções do Estado Maior da Polícia Militar de Minas Gerais

Anderson Barbosa de Lima
Douglas Bernardino Porto
Erick Luis Saraiva Salgado
Gustavo Gomes de Melo
Juliano Brandão de Almeida
Josmar Henrique Garcia
Marcone Pinheiro Duarte
Molise Zimmermann Fonseca de Souza 147-197

O LÍDER NOS GRUPOS ESPECIAIS DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Ana Paula de Oliveira Tito
Antônio Soares de Alkimim Júnior
Leonardo Abdala Guimarães
Leonardo Andrade Lima
Lucas Willian Costa
Maurício Mariano
Paulo Alexandre Cabral
Reginaldo de Oliveira Saldanha 199-239

O PERFIL DA LIDERANÇA EM OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES

Leonardo Marques de Lacerda Faria
Marco Aurélio Ferreira Atanásio
Ana Cássia Nogueira Monteiro
Carlos Felipe O. de Souza
Charles Antônio Paulino
Frederico Kopp de Lima
Bruno Simpson de Paula
Vilmar da Silva Ferreira 241-264

O LÍDER EM OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE: ESTUDO APLICADO AO GRUPAMENTO DE AÇÕES TÁTICAS - GATE

Daniel Lopes Teixeira
Gustavo de Castro Ferreira
Haendell Reis Pinheiro
Jean Carlo Alcântara Pedra
Paulo Bermudes Rezende
Luciano Parreira de Carvalho
Marcelo Souza Couto Gontijo
Tiago Amorim Pescara 265-304

CONTRIBUIÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO DE OFICIAIS NA DEFINIÇÃO DO PERFIL DE LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO DA PMMG

Flávio Márcio Marques Fernandes
Júlio César Rodrigues de Araújo
Anderson de Pinho Santos
Thiago Emanuel de Souza
Marcelo Alves da Silva
Bruno Pereira Braga
Robson Pagy Braga 305-326

EDITORIAL

O Comitê Editorial da Revista “O Saber”, com a edição do volume 2, número 2 – Julho/Dezembro 2017, por intermédio do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Polícia Militar de Minas Gerais, oferece à Comunidade Acadêmica, os trabalhos científicos produzidos pelos discentes da Academia de Polícia Militar (APM).

Atualmente, as unidades que possuem produção acadêmica são o Centro de Pesquisa e Pós-graduação (CPP), com os Cursos de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CEGESP) e de Especialização em Segurança Pública (CESP); a Escola de Formação de Oficiais (EFO), com os cursos de Formação de Oficiais (CFO) e de Habilitação de Oficiais (CHO); e a Escola de Formação de Sargentos (EFAS) com os cursos de Formação de Sargentos (CFS) e Especial de Formação de Sargentos (CEFS).

Os trabalhos e pesquisas aqui publicados são selecionados dentre os trabalhos desenvolvidos nas disciplinas ou para a conclusão de curso (TCC) que obtiveram notoriedade e relevância institucional na forma de monografias, artigos e resenhas, dentre outros. Podem ser publicados ainda anais de eventos organizados pelas Escolas e Centros da APM e que tenham participação efetiva de alunos.

A Revista “**O Saber**” criada a partir da Resolução 3.995, de 20 de outubro de 2008, teve a sua primeira publicação em 30 de novembro de 2007, pelo Centro de Ensino e Graduação (CEG), antiga nomenclatura da EFO, e foi idealizada pelo então Maj PM Eduardo de Oliveira Chiari Campolina, comandante da escola à época. Com essa única edição, a Revista ficou em compasso de espera e agora é retomada pelo CPP como instrumento de divulgação científica ampliada aos demais Centros e Escolas.

Além de estimular à pesquisa e à elaboração teórica os militares

que estão em seus primeiros passos na vida acadêmica, possibilitando-lhes refletir sobre as diferentes questões da Defesa Social, cria um espaço multidisciplinar para publicação de textos de natureza acadêmico-científica sobre as diversas áreas de conhecimento.

Nesta edição da Revista, foram contemplados nove artigos que foram produzidos pelos alunos do CESP/2016, os quais foram liderados pelo Cel QOR Adeli Sílvio Luiz, professor da disciplina de Chefia e Liderança. Na data de 02 de setembro de 2016, os trabalhos também foram apresentados em um evento para alunos da EFAS, no Seminário de Chefia e Liderança Aplicadas à Segurança Pública:

1. PRINCÍPIOS BÁSICOS DE LIDERANÇA: o que o líder deve ser, por ADELI SÍLVIO LUIZ, que busca discutir conceito e princípios de liderança e sobre a importância da Ética do Caráter para o seu exercício, a fim de avaliar se os perfis de liderança estabelecidos pelos documentos doutrinários da Polícia Militar estão em consonância com a literatura e com o que se espera do líder na sociedade do conhecimento.

2. O PERFIL DA LIDERANÇA NO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO: estudo realizado no 24º Batalhão da Polícia, por ALEXSANDRO CESAR DE SOUZA, FLAVIO JOSE DA COSTA, GIOVANNI SEBASTIÃO MENDES, GRAZIHANNI INÁCIO DA SILVA, HERIVELTON CAMILO SOARES, IRAN MARTINS DE OLIVEIRA, JULIO CEZAR VILELA PEREIRA e RODRIGO DA SILVA MACHADO, que visando caracterizar o objeto de estudo, buscou 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.

3. A LIDERANÇA EM OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais, por ALEXANDRE MILHOMEM SILVA, BRENO ROCHA DAMASO, FABIO ASSIS CHIARADIA ARAUJO SILVA, HELMER MAQUES DE SOUZA, MARCILIO PINHEIRO DA SILVA, MARCUS LUIZ DIAS COELHO, NELITO FRANCISCO MADUREIRA JUNIOR e RUBIO RICARDO MOREIRA XAVIER, que, visando identificar qual o perfil da liderança exercida por Comandantes de Operações no 59º Batalhão de Polícia Militar e embasado na doutrina e normas de instituições militares, aplicou questionário aos Oficiais e Praças que comandam operações policiais. Em seguida, foi debatido o resultado amparado na posição da doutrina e nas normas internas.

4. LIDERANÇA ADEQUADA AO GERENCIAMENTO DE OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, POR RICARDO MEDEIROS DA CRUZ BORGES, HAMILTON FIGUEIREDO DO NASCIMENTO, KISLER MARCOS SOUZA RODRIGUES, JOÃO ELISIO DE SOUZA JUNIOR, JOEL DE ALMEIDA SOBRINHO, LISANDRO ANTÔNIO FERNANDES SODRÉ, PABLO AZEVEDO DA SILVA e WALTER JOSÉ DA SILVEIRA, que teve por escopo definir um perfil de liderança adequado ao gerenciamento de ocorrências de alta complexidade, ou seja, ocorrências que demandem a intervenção da Polícia Militar, ou de órgãos públicos de segurança pública, em esforço conjugado para sua resolução. A metodologia utilizada para realização deste ensaio foi do tipo pesquisa qualitativa/quantitativa com base em revisão de literatura sobre o assunto liderança e pesquisa de campo, com aplicação de questionários, realizada

com uma amostra de quarenta pesquisados de três Unidades da Polícia Militar de Minas Gerais. Como resultado desta pesquisa, concluiu-se que, na visão dos Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais, o perfil adequado para a liderança em ocorrências de alta complexidade deve ser o perfil situacional, que conjuga características dos perfis autocrata, democrático e liberal ou Laissez-faire.

5. LIDERANÇA EM UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: estudo realizado nas Seções do Estado- Maior da Polícia Militar de Minas Gerais, por ANDERSON BARBOSA DE LIMA, DOUGLAS BERNARDINO PORTO, ERICK LUIS SARAIVA SALGADO, GUSTAVO GOMES DE MELO, JULIANO BRANDÃO DE ALMEIDA, JOSMAR HENRIQUE GARCIA, MARCONE PINHEIRO DUARTE e MOLISE ZIMMERMANN FONSECA DE SOUZA, que, visando caracterizar o objeto de estudo, buscou fundamentação teórica em diversos autores sobre liderança, obras teóricas de psicologia organizacional e teorias da administração, com ênfase nas teorias de liderança, teorias motivacionais, relacionamento interpessoal e gestão de pessoas. Na sequência, foi realizado um estudo junto aos militares integrantes do Estado-Maior da Polícia Militar (EMPM), por meio de questionários, que possibilitaram a identificação do tipo de liderança existente nas seções do EMPM (autocrático, democrático, laissez-faire ou situacional).

6. O LÍDER NOS GRUPOS ESPECIAIS DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, por ANA PAULA DE OLIVEIRA TITO, ANTÔNIO SOARES DE ALKIMIM JÚNIOR, LEONARDO ABDALA GUIMARÃES, LEONARDO ANDRADE LIMA, LUCAS WILLIAN COSTA, MAURÍCIO MARIANO, PAULO ALEXANDRE CABRAL e REGINALDO DE OLIVEIRA SALDANHA que apresenta uma análise do perfil de liderança dos comandantes dos Grupos Especiais de Policiamento em Áreas de Risco (GEPAR),

partindo da visão estratégica sobre o serviço, passando pela visão dos comandantes de companhias em que o serviço é realizado, e encerrando na autoavaliação dos comandantes de grupos sob os aspectos da liderança e do comprometimento organizacional. Após uma revisão bibliográfica sobre os aspectos de liderança, passamos a expor as especificidades do serviço e os resultados da pesquisa realizada.

7. O PERFIL DA LIDERANÇA EM OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES, por LEONARDO MARQUES DE LACERDA FARIA, MARCO AURÉLIO FERREIRA ATANÁSIO, ANA CÁSSIA NOGUEIRA MONTEIRO, CARLOS FELIPE O. DE SOUZA, CHARLES ANTONIO PAULINO, FREDERICO KOPP DE LIMA, BRUNO SIMPSON DE PAULA e VILMAR DA SILVA FERREIRA, que objetiva elucidar e suscitar a reflexão acerca do perfil da liderança exercida pelos Oficiais em operações militares, focando no Batalhão da Polícia de Choque (BPChq) e no Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM), por suas especificidades de ação cotidiana. Para tanto, o percurso metodológico priorizou a pesquisa exploratória, bibliográfica, de cunho descritivo, elaborando-se questionário para a coleta de dados. Através das vozes dos oficiais selecionados, pôde-se inferir que ainda há um caminhar em ações positivas, estudos e reflexões constantes no que se refere à postura do líder diante de seus comandados. Muito já se evoluiu nesse aspecto. Contudo, Organizações são constituídas por pessoas, homens e mulheres passíveis de críticas, suscetíveis a valores e ao progresso na busca pela excelência. No que concerne aos policiais militares, sempre haverá um Código de Ética para disciplinar e orientar, fortalecendo, sem dúvida, a faculdade ética, fundamental para todo agente militar.

8. O LÍDER EM OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE: ESTUDO APLICADO AO GRUPAMENTO DE AÇÕES TÁTICAS - GATE, por DANIEL LOPES TEIXEIRA, GUSTAVO DE CASTRO

FERREIRA, HAENDELL REIS PINHEIRO, JEAN CARLO ALCANTARA PEDRA, PAULO BERMUDEZ REZENDE, LUCIANO PARREIRA DE CARVALHO, MARCELO SOUZA COUTO GONTIJO e TIAGO AMORIM PESCARA, que identifica o perfil da liderança do Grupamento de Ações Táticas Especiais e demonstra como essa liderança favorece a resolução de ocorrências de alta complexidade.

9. CONTRIBUIÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO DE OFICIAIS NA DEFINIÇÃO DO PERFIL DE LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO DA PMMG, por FLÁVIO MÁRCIO MARQUES FERNANDES, JÚLIO CÉSAR RODRIGUES DE ARAÚJO, ANDERSON DE PINHO SANTOS, THIAGO EMANUEL DE SOUZA, MARCELO ALVES DA SILVA, BRUNO PEREIRA BRAGA e ROBSON PAGY BRAGA, que tem como objetivo compreender os conceitos de chefia e liderança, bem como destacar as características necessárias para a gestão pública na área administrativa da PMMG. Inicialmente foi realizada uma reflexão bibliográfica sobre os conceitos de chefe e líder, e a tendência dos tempos atuais para a liderança situacional, uma vez que as organizações buscam a competitividade e o sucesso. Num segundo momento, foi realizada uma pesquisa de campo sobre a importância do chefe ou líder na PMMG. Pode-se concluir que os respondentes enfatizam, através das indicações nas respostas, que para se conseguir eficiência no desenvolvimento do trabalho público, como em qualquer empresa, é imprescindível o papel do líder na instituição pública para alcançar o sucesso.

A todos os autores, sem os quais não seria possível esta Edição, o respeito e o agradecimento do Comitê Editorial da Revista **“O Saber”**.

Belo Horizonte-MG, 02 de outubro de 2017.

O Comitê Editorial.

APRESENTAÇÃO

Um dos slogans da Polícia Militar traduz a ideia força que demonstra o papel de cada um dos milicianos das Minas Gerais “*POLÍCIA MILITAR: trabalhando para garantir a paz social.*”. A força deste slogan está em demonstrar que os policiais militares são pacificadores. Neste sentido, cumpre-nos lembrar de um dos ensinamentos do Jesus “Bem aventurados os pacificadores, porque serão chamados filhos de Deus” (S. Mateus 5:9).

Nesse sentido, a pergunta que nos vem é seguinte: “É possível ser um pacificador sem ter paz interior?”. Certamente que não. A regra básica da vida é “aquilo que tenho eu te dou”.

Neste contexto cumpre-nos refletir sobre o papel da liderança na sedimentação da cultura de paz na PMMG, que reflete no trabalho e ações de cada um dos policiais militares. Uma liderança autoritária, que pensa apenas nos próprios objetivos, centralizadora, atuando de forma arbitrária e injusta, certamente refletirá nas ações dos policiais militares, que tenderão a repercutir essa conduta em suas ações no exercício de suas atividades, agindo, por conseguinte, de forma violenta e arbitrária. Por outro lado, uma liderança que saiba ouvir as pessoas, partilhar decisões, fortalecer o espírito de pertencimento, a criatividade e a iniciativa, resultará em policial militar muito mais atuante e criativo na realização de suas diversas missões.

No intuito de comprovar essa tese o CESP 2016 se propôs a realizar pesquisas avaliando o papel da liderança da PMMG em áreas consideradas como preponderantes: na polícia comunitária, na gestão de operações, na gestão de ocorrências de alta complexidade e na gestão das atividades administrativas.

Foram constituídos 04 grupos de trabalho em cada turma. Cada grupo se dedicou a um dos temas, estabelecendo objetivos e problemas diferentes. Foram realizadas pesquisas bibliográficas

e pesquisas de campo, a fim de verificar na prática qual o perfil da liderança e sua importância para a busca dos resultados.

O resultado é um trabalho rico, que demonstra de forma clara a necessidade de se aprofundar os estudos na Polícia Militar, no intuito de resgatar valores e contribuir para a melhoria institucional. É possível concluir que cada vez mais liderança é essencial. De nada adianta estudarmos as mais avançadas técnicas de gestão, polícia comunitária, direitos humanos, se não tivermos líderes capacitados para conduzir a Corporação e as políticas institucionais.

Por tudo isso, nos resta agradecer ao Comandante da APM, Cel Eduardo e ao Ten Cel Hiroshi, Chefe do CPP, pela grande visão em reconhecer a importância das pesquisas que resultou nesta edição Especial da Revista Alferes. Não podemos nos esquecer, também, do apoio imprescindível que foi dado por esses oficiais e pelo Ten Cel Warlei da EFAS, para a realização de um seminário apresentado pelos alunos do CESP e que teve como público alvo alunos do CFS. O seminário possibilitou que os alunos do CFS pudessem socializar e internalizar práticas de liderança com os Capitães, além de possibilitar conhecer o que a PMMG espera deles enquanto líderes.

Por fim, agradeço aos alunos do CESP 2016, pela coragem em aceitar o desafio, sendo este um trabalho inédito na Polícia Militar, que muito tem a frutificar. Por ser o primeiro talvez se detectem falhas, porém, temos a ampla convicção que é através de um primeiro passo que se completa a maratona. Dessa forma, desejo a todos uma boa leitura e que esse material possa servir como referência para pesquisa de outras turmas de alunos.

ADELI SÍLVIO LUIZ

Prof. da Disciplina Chefia e Liderança, orientador das pesquisas

PRINCÍPIOS BÁSICOS DE LIDERANÇA – o que o líder deve ser

ADELI SÍLVIO LUIZ

Coronel da PMMG, Mestrado em Administração Pública pela Fundação João Pinheiro (2004).

Resumo: Discutir conceito e princípios de liderança e sobre a importância da Ética do Caráter para o seu exercício, a fim de avaliar se os perfis de liderança estabelecidos pelos documentos doutrinários da Polícia Militar estão em consonância com a literatura e com o que se espera do líder na sociedade do conhecimento.

Palavras-chave: conceitos e princípios de liderança, ética do caráter, perfis de liderança.

1 INTRODUÇÃO

Ao perguntar o que se espera de um líder a resposta à primeira vista pode parecer óbvia: *“que conduza os liderados para o alcance dos objetivos organizacionais”*. Porém, essa premissa é simplória e superficial. Não encerra o verdadeiro sentido do que se espera do líder de maneira intrínseca, ou seja, **como o líder deve SER**.

Nos dias atuais, tem se atribuído **mais valor ao TER do que ao SER**. Em se tratando de liderança, esse fundamento causa grande preocupação, uma vez que as organizações não podem se afastar de seu papel social e, principalmente as instituições públicas, de seu desiderato: promover o interesse público.

Deve-se entender como interesse público não o interesse da Administração Pública, mas sim o interesse coletivo, a busca do bem comum, do interesse social. Para alcançar esse objetivo é indispensável um acendrado espírito público tanto por parte dos líderes quanto dos liderados na execução de suas tarefas.

A Polícia Militar, Força Pública Mineira, tem importante papel na promoção do interesse público. Ao trabalhar para propiciar um ambiente de paz social, exerce ação direta na segurança objetiva e subjetiva das pessoas. É pensamento corrente que segurança jurídica e segurança pública criam um ambiente propício para investimentos. Por sua vez, investimentos geram empregos e riquezas, contribuindo para o bem comum ao reduzir as desigualdades sociais e regionais, o que interfere diretamente no contexto social.

Diante desse círculo virtuoso sobressai o papel do líder policial militar que no exercício de sua atividade tem relevante papel para que tais objetivos sejam de fato alcançados. É importante ressaltar que apesar dos princípios de liderança serem universais, no desempenho da atividade policial militar convencionou-se denominar “liderança militar” em função de algumas características que lhe são próprias.

Enquanto a liderança civil pode encontrar-se dissociada da chefia, na caserna a liderança decorre da chefia. Uma vez empossado, o militar ocupa determinado cargo, que corresponde à obrigação ou responsabilidade assumida em razão do posto ou graduação. Em função do cargo assumido poderá exercer funções de chefia (gerência) e decorrente dessa chefia lhe será atribuída a liderança.

Como se vê, é indispensável que todos os policiais militares

sejam preparados para obter competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para o exercício da liderança. Porém, acima de tudo, devem ser talhados quanto à atitude ou comportamento, ensinando-os como se portar no exercício da liderança, ou seja, como devem **SER**. Importante ressaltar que ainda que o líder detenha conhecimento, tenha habilidade (saiba aplicar o conhecimento), se não tiver atitude ou um comportamento adequado não conseguirá exercer a liderança.

O objetivo deste artigo é discutir a liderança, a partir de pesquisa bibliográfica, sob o ponto de vista do que o **LÍDER É ou DEVE SER**. Uma vez compreendidos os pressupostos apreendidos por autores que estudam a liderança, procurar-se-á verificar a aplicação de tais conceitos na Liderança Militar. Para isso serão avaliados documentos produzidos pela administração policial militar.

2. O QUE O LÍDER DEVE SER

Nesse item discutiremos o conceito de liderança e a ética que se espera que o líder possua no seu exercício, com apresentação de exemplos didáticos que irão reforçar a percepção da importância do *Caráter*. Ao final da sessão, abordaremos qual *perfil* os documentos doutrinários da Polícia Militar traçam para o exercício da liderança organizacional, estabelecendo um paralelo com a revisão da literatura.

2.1. Mas afinal o que é liderança?

Hunter (2006, p.18) define liderança como “A **habilidade de influenciar** pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do **caráter**”.

Esse conceito, apesar de simples, ressalta importantes aspectos da liderança:

- _ *habilidade*
- _ *influenciar pessoas*
- _ *trabalhar entusiasticamente*
- _ *atingir objetivos comuns*
- _ *inspirar confiança*
- _ *força do caráter*

Habilidade é um dos atributos da competência que consiste na capacidade de colocar em prática os conhecimentos. De fazer, realizar. Para ter habilidade é fundamental deter conhecimento teórico. Porém, apenas conhecimento não basta. É preciso ter prática. E a prática de liderança se exerce no dia a dia da vida profissional ou pessoal, pois liderança é fundamental para se atingir qualquer objetivo. Nesse sentido, a habilidade será alcançada colocando em prática os conhecimentos teóricos obtidos.

Importante trazer à baila ensinamento de Aristóteles “A virtude moral é consequência do hábito. Nós nos tornamos o que fazemos repetidamente. Ou seja: nós nos tornamos justos ao praticarmos atos justos, controlados ao praticarmos atos de autocontrole, corajosos ao praticarmos atos de bravura”. Ou seja, a prática da liderança baseada no culto de bons hábitos fará com que a pessoa se torne um líder.

A partir dessa prática, o líder estará habilitado a influenciar pessoas. Essa influência dependerá do caráter do líder, do seu autocontrole, coragem e sinceridade. Somente dispo de

bons hábitos é que o líder inspirará confiança em seus liderados. Isso os fará trabalhar entusiasticamente.

Importante considerar que a palavra trabalho traz uma conotação negativa, basta ver seus diversos significados. Sua origem vem do termo latino *tripalium* que identificava um instrumento confeccionado com três paus de madeira, utilizado para tortura¹. Originalmente os escravos, os pobres e os que não podiam pagar suas dívidas é que eram torturados no *tripalium*. As pessoas que trabalhavam na Idade Média eram destituídas de posse. Assim, de certa forma, o trabalho passou a ser interpretado como TORTURA, como IMPOSIÇÃO.

Porém, o trabalho não é essencial apenas para a nossa sobrevivência. Acima de tudo, contribui decisivamente para o desenvolvimento de nossa inteligência e sentimentos. Através do trabalho aprendemos a servir, a ter disciplina, a ter iniciativa, a desenvolver a criatividade. Porém, isso somente será possível se o liderado acreditar no líder, se tiver confiança, o que o levará, conduzido pela força do caráter, a buscar atingir objetivos comuns. Neste momento, acima do interesse da própria sobrevivência, o trabalhador visualizará o real significado do seu trabalho. E isso o tornará feliz por se realizar enquanto pessoa.

Essa reflexão nos possibilita ver a importância e implicações da liderança. Na atividade policial militar, na qual se encontram inúmeros percalços para promover e manter a segurança pública, o papel da liderança torna-se essencial. Irá possibilitar que os policiais militares realizem sua árdua tarefa com confiança, satisfação e prazer, o que contribui para melhores resultados.

Nesse aspecto o caráter do líder é fundamental para o seu próprio

¹ Fonte: INFOPEDIA. Disponível em: www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa. Acesso em 26 jul 2016.

sucesso e por conseguinte da organização. A esse respeito o General Norman Schwarzkopf, do Exército Norte Americano, que liderou a invasão do Kuwait em janeiro de 1991 para libertar o país da ocupação das tropas iraquianas, nas manobras denominadas “Tempestade no Deserto” enfatizou que “Noventa e nove por cento das falhas de liderança são falhas de caráter” (SCHWARZKOPF, apud COVEY, 2004).

2.2 Ética do Caráter X Ética da Personalidade

Covey (2004) realizou uma pesquisa profunda sobre a literatura sobre sucesso em liderança publicada nos Estados Unidos a partir de 1776. Concluiu que a literatura dos primeiros 150 anos (1776 a 1926) apregoava que a base do sucesso dependia de integridade, humildade, fidelidade, persistência, coragem justiça, paciência, diligência, modéstia, o que denominou “*Ética do Caráter*”.

Por sua vez, a literatura dos últimos 50 anos (1926 a 1976) focava aparências sociais, técnicas e soluções rápidas para se alcançar o sucesso, referidas por ele metaforicamente como *band-aids* e *aspirinas sociais* que “*serviam para os problemas agudos e que de vez em quando até davam a impressão de resolvê-los temporariamente, mas que deixavam intocados os problemas crônicos*”, (COVEY, 2004, p. 19). A essa técnica denominou “*Ética da Personalidade*”.

Covey (2004) enfatiza que a *Ética do Caráter* ensina que existem princípios básicos para uma vida proveitosa e que as pessoas só podem conquistar o verdadeiro sucesso e a felicidade duradoura quando aprendem a integrar esses princípios a seu caráter básico. Para se ter uma ideia da força dos princípios básicos, basta pensar no seu oposto e perguntar se alguém se disporia a seguir de livre e espontânea vontade o líder. Quem se disporia a

seguir alguém que não seja, por exemplo, íntegro, fiel, corajoso, justo.

Através dessa reflexão o autor demonstra que ainda que a *Ética do Caráter* seja mais difícil de ser alcançada e aplicada, pois requer que o líder trabalhe primeiro o seu interior, forje o seu caráter, combata suas más tendências, em contrapartida possibilita alcançar o verdadeiro sucesso e a felicidade duradoura, para si e para o grupo, pois as pessoas seguirão o líder por aquilo que ele representa, por aquilo que ele é.

Já na *Ética da Personalidade*, o sucesso tornou-se mais uma decorrência da personalidade, da imagem pública, atitudes e comportamentos, habilidade e técnicas que lubrificam o processo de interação humana. Nesse caso, os ensinamentos preconizam que o líder deve dar atenção às técnicas nas relações públicas e humanas e atitude mental positiva.

Não que esses fatores não sejam importantes. O problema é que se passou a dar maior importância ao secundário do que ao primário. Ao invés de se preocupar em forjar o caráter, preocupa-se com as aparências em primeiro lugar, na esperança que essas possam levá-lo a atingir seus objetivos. Porém, esses objetivos não serão duradouros, pois os liderados sabem o verdadeiro caráter do líder. E, mesmo que não o conheçam, no momento de prova o conhecerão. Nesse momento o líder verá sua autoridade ruir como um castelo de areia.

Enfatizando a fraqueza da *Ética da Personalidade* o autor cita William George Jordan “*Nas mãos de cada indivíduo encontra-se um poder maravilhoso, para o bem ou para o mal – a influência silenciosa, inconsciente e velada de sua vida. Trata-se simplesmente da radiação constante do que a pessoa realmente*

é, e não o que ela pretende ser". Ainda que a pessoa tente mascarar a realidade e forjar uma nova personalidade, a força do seu caráter evidenciará o que ela realmente é. Não adianta tentar encantar pelo sorriso se não for do coração. Não adianta tentar ser cortês se a pessoa não é humilde, não sabe servir ou ser paciente. Soarão falsos todos os seus atos e tentativas.

Tudo isso nos conduz à questão básica. Liderança é "**A habilidade de influenciar** pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do **caráter**". Não adianta fingir. Não adianta treinar técnicas de comunicação, de relacionamento interpessoal, ter pensamento positivo, se não trabalhar e edificar o caráter, pois os liderados, aqueles que estão próximos ao líder enxergarão seu verdadeiro modo de ser. Diante disso, não terão confiança para segui-lo, dada a sua fragilidade de caráter. Isso se acentua ainda mais na atividade policial militar que requer que o líder seja o exemplo e modelo de seus liderados.

2.3 Exemplos de liderança

Neste subitem serão enfatizados alguns aspectos de liderança que devem permear a conduta dos liderados. Faremos a análise baseando em três pressupostos, considerando que **liderança**:

1º é a chave determinante do sucesso ou da falência da organização;

2º é a capacidade do gerente de envolver sua equipe;

3º portanto, ou se busca a liderança com decisão, dedicação e empenho, ou se condena a organização a uma curta existência.

1º Exemplo de líder – Jesus

Nós referimos a Jesus como exemplo de liderança, não no intuito de discutir religião, tentar realizar doutrinação ou afrontar consciências. Mas com o objetivo de fazer uma análise do perfil do personagem histórico e o que tem a nos ensinar sobre liderança.

Ao analisar o ambiente em que floresceu o Cristianismo e o perfil dos discípulos de Jesus, veremos que eles eram humildes pescadores e publicanos, estes últimos odiados pelo povo por serem encarregados da coleta de impostos, e havia outros que eram considerados pecadores e mulheres de má vida. Impressiona-nos como essa doutrina conseguiu chegar aos nossos dias e arregimentar tantas pessoas.

Se ele tivesse nascido em uma família rica e tradicional, com facilidade de acesso aos estudos e escolhido para seus discípulos a nata da intelectualidade, talvez fosse mais fácil entender.

Contudo, a liderança de Jesus está justamente aí. No fato de ter trabalhado com recursos humanos de pouca expressão, de ter transformado esses homens, lhes ensinando a amar, a servir, a serem persistentes, pacientes, humildes.

Ele exerceu sua liderança conhecendo as características pessoais de cada discípulo, educando, treinando e estabelecendo missão, amando, exemplificando, servindo. Em determinado momento, reconhecendo a determinação, proatividade e capacidade de liderança de Pedro, Jesus o escolhe como futuro líder. No Evangelho de São Lucas 9. o evangelista narra como ele educou, treinou e estabeleceu missão para os 12 discípulos, enviando-os de dois em dois pelas aldeias para pregar o evangelho. Já em São Lucas 10, ele designa outros 70, com a mesma missão. Ou seja,

ele os preparava para a árdua missão que teriam. Mas, acima de tudo, demonstrava, exemplificava, não só pregava sobre o perdão, mas ensinava a ser indulgente e perdoar, como no episódio da mulher adúltera.

Essa capacidade de envolver a equipe foi a chave do sucesso, garantiu a perenidade dos seus ensinamentos. Nas organizações essa postura é essencial. O líder deve ser capaz de educar, treinar, estabelecer missão, servir, exemplificar, amar. Neste contexto, deve-se entender amor como ato de se pôr à disposição dos outros, identificando e atendendo suas reais necessidades, sempre procurando o bem maior. Esse é o grande desafio da liderança, que propiciará segurança aos liderados por saberem que o líder não pensa apenas em si e em sua carreira. Com isso, se envolverão nos projetos e objetivos organizacionais, tratando-os como comuns e não como *de responsabilidade dos outros*.

Outra grande capacidade que Jesus tinha era de se comunicar. Externalizava e socializava seus conhecimentos de forma simples, através de parábolas. Comunicação é uma habilidade a ser trabalhada por todo profissional que exerce função de liderança. Não que ele tenha de ser um orador. Deve ser capaz de tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor. O líder precisa estar capacitado não apenas para falar, mas também para ouvir. Ao ouvir os liderados, dará oportunidade para que eles apresentem sugestões, inovações, que sejam criativos e passem a se sentir parte da organização. A comunicação é grande componente na percepção individual.

É importante salientar que na atividade policial militar nem sempre o líder poderá contar com aqueles que ele julga serem os melhores. Ele receberá pessoas de diversos níveis culturais, motivacionais, com conhecimentos, habilidades e atitudes

diversos. Caberá a ele atuar como catalisador, de forma a despertar as potencialidades do grupo e corrigir as falhas, de forma a transformá-lo em uma equipe vencedora.

2º Exemplo de líder – O Maestro

A orquestra é uma das organizações mais complexas. Dispõe de inúmeros instrumentos que devem tocar em harmonia a mesma melodia. Seus músicos têm conhecimentos, habilidades e atitudes diversas, foram criados em culturas diferentes e, às vezes, são egocêntricos. Quem possui a habilidade para juntar tantos músicos diferentes e fazê-los tocar em harmonia? Quem os leva a tocar em uníssono? Quem é capaz de proporcionar essa habilidade ao grupo?

Neste contexto, a liderança do Maestro é fundamental. Ele deve ser capaz de: comunicar, aglutinar, educar, desenvolver talentos e gerir conflitos.

Em muitas situações na liderança militar, será necessário ao líder desenvolver essa capacidade para lidar com pessoas de perfis diversos, para desenvolver o talento daqueles que tenham maior dificuldade, para solucionar os conflitos que surgirem dentro do grupo. Para isso é importante que ele saiba comunicar e definir propósitos e significados para o trabalho.

Mas o que vem a ser definição de propósitos e significados? Através de uma pequena metáfora se obtém a resposta. Certa vez um homem passava próximo a uma grande construção. Aproximando-se de um dos operários perguntou: o que você está fazendo? Este respondeu: - Estou quebrando pedras. Fez a mesma pergunta para um segundo operário que respondeu: - Estou levantando uma parede. Já um terceiro operário respondeu: - Estou construindo uma Catedral!

Apenas o terceiro operário conseguiu enxergar o propósito e significado do seu trabalho. Não estava ali simplesmente para “quebrar pedras” ou “levantar paredes”, mas para construir um legado para a humanidade, um legado que perpetuaria por séculos, daí a compreensão da necessidade de carinho, de esmero, de capricho na execução da tarefa por parte deste terceiro operário.

Esse é o papel do líder policial militar. Demonstrar aos seus liderados a importância do trabalho que exercem para a promoção da paz social, e como a paz social, a segurança jurídica e a segurança pública são essenciais para a vida social. Isso os levará a compreender e amar ainda mais o que fazem. E, trabalhando com amor, seremos insuperáveis, perpetuando-nos enquanto organização.

3º Exemplo de líder – O Pastor

O pastor tem duas ferramentas básicas: a varinha e o cajado. A varinha é utilizada para bater levemente nos carneiros para que retornem à trilha. O cajado é utilizado para socorrer os carneiros que caírem em buracos. O Líder deve ser capaz de: disciplinar e educar; acolher, ajudar e promover o desenvolvimento de seus liderados.

Neste ponto, a varinha do pastor simboliza a disciplina e a educação que o líder deve fomentar entre seus liderados. Não se admite o líder bonzinho, que não impõe limites, que não demonstra os erros para que os liderados possam se corrigir e crescer. A Avaliação Anual de Desempenho na Polícia Militar é uma excelente oportunidade para corrigir, dar *feedback*, premiar aqueles que se destacarem. Além disso, o líder deve saber usar com parcimônia os mecanismos de recompensa, sem

vulgarizá-los, pois ao fazê-lo estará desestimulando aqueles que mais trabalham. Da mesma forma, ao deixar de punir estará transmitindo uma ideia de permissividade que comprometerá todo o trabalho organizacional.

O uso do cajado simboliza o líder sempre disposto a acolher, ajudar e promover os seus liderados. É necessário conhecê-los para detectar momentos de euforia ou depressão, que podem ser consequência de problemas pessoais mal contornados e virem a trazer prejuízos pessoais e para o trabalho. Quantos casos de violência, corrupção, suicídio, que podem ser evitados avaliando-se o comportamento individual dos liderados e suas alterações, que podem embutir pedidos dissimulados de socorro. Para isso, é fundamental saber ouvir e criar empatia com os liderados, despertando confiança, a fim de poder acolhê-los e encaminhá-los para o suporte especializado.

Por fim, não devemos nos esquecer de que *“O primeiro dever de qualquer líder é criar mais líderes”*.

2.4 Liderança Militar

A Portaria N. 088-3ª SCH/EME, de 19 de setembro de 1991 - Instruções Provisórias IP 20-10, 1991, p. 3, descreve liderança militar como:

*Componente da chefia militar que diz respeito ao **domínio afetivo do comportamento dos subordinados** compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados. Grifei.*

A liderança dentro da estrutura militar decorre da chefia, do exercício do cargo. O que nos chama maior atenção neste conceito é o ênfase no “domínio **afetivo** do comportamento dos subordinados”. Não se quer exercer o domínio pelo uso da força ou do poder, mas de forma lógica e racional. Para isso o líder deverá trabalhar aspectos relacionados a valores, atitudes e emoções para conduzir seus liderados ao cumprimento da missão e conquista dos objetivos. Está se referindo àquilo que Covey (2014) denominou *Ética do Caráter*. As organizações militares reconhecem e apregoam que o líder deve trabalhar seus valores morais, atitudes e emoções para alcançar sucesso na liderança.

Seguindo estes pressupostos iremos encontrar diversos documentos doutrinários da Polícia Militar de Minas Gerais que nos orientam nesse sentido. A Nota Instrutiva 22/1993 é clara:

A liderança é um composto de várias qualidades, dentre as quais se destacam em importância: a confiança em si mesmo, a ascendência moral, o espírito de sacrifício, o sentimento de justiça, a iniciativa, a decisão, a dignidade e a coragem. A confiança em si mesmo resulta, primeiro, do conhecimento exato; em seguida, da capacidade para ministrar aos outros esses conhecimentos. Tudo isso dá firmeza a um oficial. Para conduzir, é preciso saber (Nota instrutiva 22/1993 PMMG, p.3 – Reflexões sobre o papel do Tenente).

Fica claro e patente o papel central que é dado à força do caráter para o exercício da liderança na atividade policial militar. Enfatizando a questão da coragem essa mesma Nota Instrutiva diferencia coragem de bravura. Ensina que a coragem requer

racionalidade, o líder conhece suas fraquezas e suas forças. Pode até sentir medo no momento de dificuldade, mas busca ter autocontrole para agir na busca do melhor resultado, nesse sentido coragem é entendida como firmeza de espírito. Já na bravura, o líder age de forma irracional, impensada, desprezando a análise de suas forças e muitas das vezes se colocando em risco juntamente com sua tropa. Segundo a Nota Instrutiva, uma pessoa estúpida pode ser valente, porque não tem capacidade mental para calcular o perigo.

Os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao exercício da liderança podem ser adquiridos e treinados, sendo essa uma das tarefas do líder, a busca do autoaperfeiçoamento. Importante ressaltar que essa mesma Nota Instrutiva apregoa que o subordinado não tem confiança em um superior que não conheça inteiramente sua profissão.

A Nota Instrutiva n. 31/93-CG enfatiza diversas qualidades de caráter que o Comandante de Policiamento da Unidade – CPU deve ter: integridade, disciplina, lealdade, iniciativa, autodomínio, espírito de justiça, dentre outros. O documento ressalta a importância do caráter para o exercício da liderança.

Por sua vez, a Instrução n. 3.03.11/2011-CG define o perfil de liderança que o policial militar deve empregar na implantação das Redes de Vizinhos Protegidos:

Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas. A liderança se exerce em toda a organização e muitas vezes transcende suas fronteiras.

Fica claro que o líder só conseguirá atingir esse desiderato pela força do caráter. Jamais conseguirá inspirar e motivar pessoas focando apenas os próprios interesses ou se escondendo atrás de uma máscara. Importante ressaltar que a norma é clara ao acrescentar que a liderança se exerce em toda a organização e muitas vezes transcende suas fronteiras. Como alcançar a liderança junto à comunidade se o líder não inspirar confiança? Não demonstrar pendores morais que indiquem a sua boa índole? Aliás, essa é a preocupação externalizada no Sistema de Gestão Estratégica para Resultados 2010:

Na gestão pública, além da competência técnica, os Comandantes, Diretores e Chefes em todos os níveis, devem desenvolver um estilo para lidar com seus subordinados/colaboradores, que pressupõe comportamento ético e transparente, baseado no respeito e na confiança mútua. Este fundamento se estende aos aspectos do relacionamento com a sociedade, fornecedores, órgãos governamentais e outras partes interessadas.

O papel da liderança inclui o fomento de um ambiente propício à inovação e aperfeiçoamento constantes, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da PMMG de se antecipar e de se adaptar com agilidade às mudanças do ambiente externo. Ainda dirigir e motivar a todos.

Os líderes devem atuar como empreendedores; precisam ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições do curto prazo; comportamento ético; liderando pelo exemplo. Deve estar apto a lidar com negociação, coordenação,

supervisão e controle das atividades acordadas e resultados planejados.

Fica claro que ainda que a Organização detenha recursos materiais, tecnológicos e humanos, se não tiver uma liderança ética, transparente e que tenha uma visão sistêmica e abrangente, jamais conseguirá fomentar um ambiente interno propício à evolução e crescimento e estará desconectada das reais necessidades da comunidade, entrando em um estado de atrofia organizacional.

3 CONCLUSÃO

A pesquisa bibliográfica e em documentos doutrinários da Polícia Militar de Minas Gerais possibilitou comprovar a importância de a liderança ser calcada no caráter. Demonstra que o líder deve ser capaz de servir, ouvir, amar, acolher, disciplinar, educar, treinar.

Questão importante a ser salientada é que as técnicas de policiamento comunitário e o advento da gestão em rede requer cada vez mais um líder que tenha capacidade de se articular com a comunidade, entender os seus anseios e lhe dar respostas satisfatórias. Assim, o papel do líder se estende para fora dos limites organizacionais. Se internamente tem de fomentar um ambiente propício para a criatividade e inovação, fundamentais para o desenvolvimento organizacional, externamente tem de se conectar com as diversas lideranças, assumindo um papel precursor e democrático, para alcançar os objetivos organizacionais.

Neste ambiente, em que se verificam novas arquiteturas organizacionais e de negócio – com o poder mais diluído e descentralizado –, não há espaço para o “*Chefe Estrela*”, que só pensa na própria carreira e crescimento pessoal, aquele que é

autoritário, centralizador, “*sabe-tudo*”, não acredita na equipe e tem um planejamento solo.

O novo ambiente organizacional apresenta novos desafios e paradigmas para a liderança. É importante que o líder reflita sobre questões como Participação X Preparação; Inteligência emocional e sua interferência na liderança.

No ambiente atual, marcado pela grande disponibilidade de informações e conhecimentos, que gera aumento do nível de informação das pessoas, maior qualificação do trabalhador e maior turbulência social, é fundamental que o líder policial militar adote uma atitude transparente, que propicie a participação tanto dos liderados quanto da comunidade, para se atingir melhores resultados. Para isso, o líder deve se preparar, cuidar do seu autoaperfeiçoamento para saber lidar com novas questões.

A inteligência emocional é a capacidade de a pessoa intuir através de sentimentos, emoções e sensibilidade social. Partindo do pressuposto que o principal papel do líder é fazer com que as pessoas atinjam os objetivos organizacionais através da confiança e vontade própria, é fundamental que este saiba lidar com os próprios sentimentos e com os da equipe. Desta forma, deve deter conhecimentos e habilidades relacionadas a autoconhecimento, automotivação, gerência das relações interpessoais, espontaneidade, empatia e gerência das próprias emoções.

REFERÊNCIAS

A BÍBLIA SAGRADA. Traduzida por João Ferreira de Almeida. Brasília: Sociedade Bíblica do Brasil, 1969.

ARISTÓTELES. **Tópicos – dos pensamentos sofisticos.** V. 1. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

BRASIL. Exército brasileiro/ estado-maior. **Portaria N. 088-3ª SCH/EME, de 19 de setembro de 1991** (Instruções Provisórias IP 20-10, Liderança Militar). Brasília, 1991.

COVEY, Stephen. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** 17ª ed. São Paulo: Best Seller, 2004.

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

LIMA, Adalberto Pereira Freire. **Inteligência emocional e sua relação com a liderança: contribuição para o oficialato na Polícia Militar de Minas Gerais.** Belo Horizonte: APM/EFO, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **Liderança, poder e comportamento organizacional, in: As pessoas na organização.** 13ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

MINAS GERAIS, Polícia Militar. Nota Instrutiva n. 22/93-CG. **Reflexões sobre o papel do tenente na PMMG.** Belo Horizonte: Comando-Geral, 1993.

_____, Polícia Militar. Nota Instrutiva n. 31/93– CG. **Reflexões sobre o papel do CPU na PMMG.** Belo Horizonte: Comando-Geral, 1993b.

_____, Polícia Militar. **Sistema de Gestão Estratégica**

para Resultados 2010. Belo Horizonte: Comando-Geral, 2010.

VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **A liderança Militar a partir da Exigência do Bacharelado em direito para Ingresso ao oficialato da Polícia Militar de Minas Gerais.** 2011. 174 f. Monografia (Centro de Pós-Graduação e Pesquisa da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais). Belo Horizonte. 2011.

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.

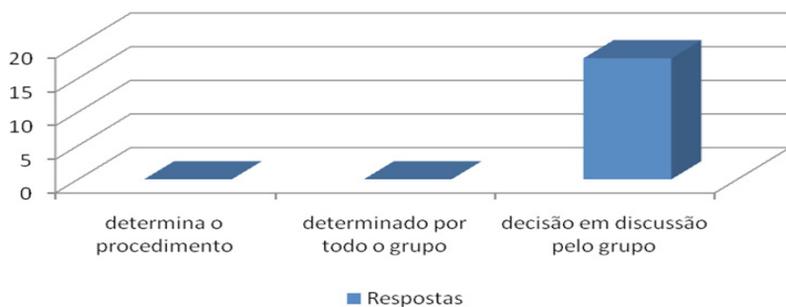
4 PERFIL DA LIDERANÇA NO POLICIAMENTO COMUNITÁRIO DO 24º BPM

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

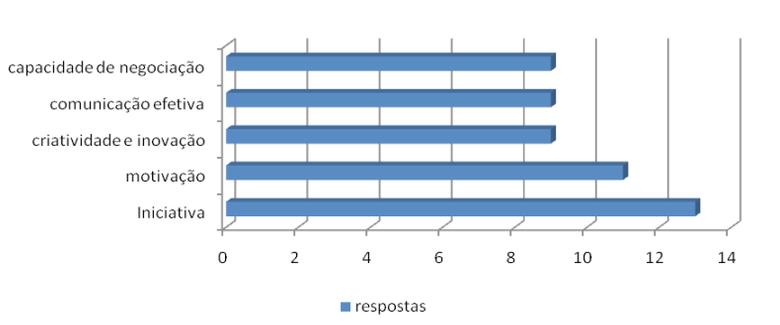
Nota: Cada oficial escolheu uma dentre as opções disponibilizadas no questionário.

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.

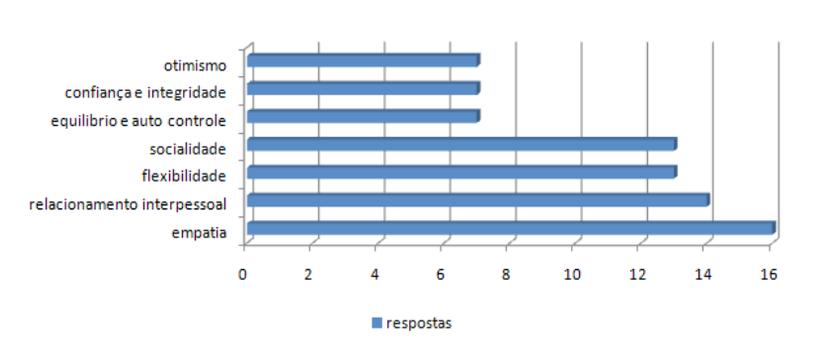
Analisando-se o gráfico acima, podemos apontar que a iniciativa e a motivação foram as habilidades técnicas que se destacaram como sendo essenciais para um gerente de primeira linha no emprego e gerenciamento do policiamento comunitário.

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



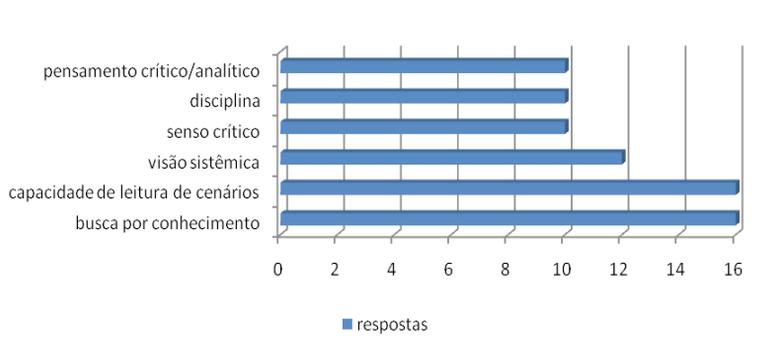
Fonte: Questionário aplicado aos dezoito Oficiais do 24º BPM

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.

A LIDERANÇA EM OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

ALEXANDRE MILHOMEM SILVA

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais.

BRENO ROCHA DAMASO

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Bacharel em Humanidades e Licenciatura em História pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM).

FABIO ASSIS CHIARADIA ARAUJO SILVA

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Graduado em Direito pela Faculdade de Direito do Sul de Minas – FDSM.

HELMER MAQUES DE SOUZA

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Graduado em Direito pela Faculdade Santo Agostinho – FADISA.

MARCILIO PINHEIRO DA SILVA

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais.

MARCUS LUIZ DIAS COELHO

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Mestre em Direito Ambiental pela Escola Superior Dom Helder Câmara.

NELITO FRANCISCO MADUREIRA JUNIOR

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais. e.mail: nelitojanuaria@yahoo.com.br.

RUBIO RICARDO MOREIRA XAVIER

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais.

Resumo: Visando identificar qual o perfil da liderança exercida por Comandantes de Operações no 59º

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

Batalhão de Polícia Militar e embasado na doutrina e normas de instituições militares, aplicou-se questionário aos Oficiais e Praças que comandam operações policiais. Em seguida, foi debatido o resultado amparado na posição da doutrina e nas normas internas.

Palavras-chave: Liderança. Operações policiais. Polícia Militar. Autocrática. Democrática. Liberal.

1 INTRODUÇÃO

No mundo de hoje, as mudanças estão ocorrendo de forma rápida, principalmente devido à velocidade em que as informações e o conhecimento circulam no universo. A capacidade de adaptação e permanência das organizações diante dos contextos atuais vai depender de como elas promovem a gestão do conhecimento e, por consequência, a inovação.

Como o conhecimento é produzido pelas pessoas, surge cada vez mais a necessidade das organizações buscarem ou proporcionarem o desenvolvimento de líderes, pois o líder é aquela pessoa capaz de influenciar as pessoas na busca de um objetivo comum, ou seja, capaz de proporcionar um ambiente de motivação para que as pessoas criem capacidades para desenvolverem o conhecimento e aplicação em prol do cumprimento dos objetivos organizacionais.

Com isso a liderança é imprescindível para as atividades da administração como o planejamento, a organização, a direção e o controle. Esse poder de liderar tem mais peso na função de direção e os líderes apresentam-se não apenas em níveis institucionais, mas também nos grupos informais de trabalho.

A Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), organização de segurança pública estatal baseada na hierarquia e disciplina, deve estar atenta também à questão da liderança em todos os seus ramos de atuação.

Neste prisma, percebe-se que as operações fazem parte do cotidiano da atividade policial militar e que a PMMG tem que, constantemente, analisar a liderança que ali se está praticando, pois, como já foi falado acima, o líder é capaz de influenciar os seus liderados em prol do alcance dos resultados almejados.

Dessa forma, o tema desta pesquisa, o Perfil da Liderança em Operações Policiais Militares, visa identificar os tipos de líderes presentes no comando das diversas operações policiais. O problema posto por estes pesquisadores é como é o tipo de liderança exercida pelos oficiais durante as operações policiais militares e como os liderados veem esse tipo de liderança.

O objetivo geral é conhecer os tipos de liderança que os oficiais desenvolvem em operações policiais militares e como seus subordinados (liderados) compreendem o tipo de liderança exercida por esse profissional. Como desdobramento destes objetivos, são apresentados como objetivos específicos:

- a) compreender os atuais conceitos de liderança;
- b) verificar os principais tipos de lideranças que são utilizados em operações policiais militares;
- c) analisar os efeitos causados pelo tipo de liderança adotado por cada oficial;
- d) observar a satisfação dos liderados quanto ao estilo adotado por esse oficial.

Visando a atingir o objetivo, foi aplicado um questionário aos Tenentes, Subtenentes e Sargentos do 59º Batalhão de Polícia Militar (BPM),

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

localizado na cidade de Extrema, fronteira com o estado de São Paulo. O efetivo total destes postos e graduações é de 63 militares.

Para o cálculo da amostra foram levados em conta a população (efetivo existente), o erro amostral (6%), verdadeira probabilidade do evento (90%) e a distribuição da população (mais homogênea).

Com a aplicação da fórmula de cálculo amostral¹ chegou-se ao valor da amostra recomendada de 47 questionários. Todos os questionários foram respondidos via internet, através do Google Forms, sem necessidade de identificação dos militares. Para atingir todos os militares, foi enviado uma mensagem, via Painel Administrativo da PMMG, a todos os militares destas Unidades, com os respectivos links para serem acessados e respondidos. O link ficou disponível para acesso por duas semanas e foi necessário reforçar o pedido de resposta ao questionário por duas vezes, sendo que, ainda assim, não foi possível alcançar a amostra ideal.

2. LIDERANÇA

Para o nosso estudo, dentro de uma visão policial militar, liderar não é simplesmente conduzir, dirigir ou comandar, mas assumir a responsabilidade por todos os liderados e ser percebido como aquele que vai permitir que cada integrante da equipe atinja seus objetivos. Liderar é ter coragem de tomar decisões, escolher e descartar opções inadequadas. É estar atento, aprender a se antecipar aos acontecimentos, saber ouvir e planejar. A responsabilidade deve ser compartilhada entre o líder e sua equipe.

A liderança é um tema importante para os administradores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da

¹ Fórmula disponível em: <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>. Acesso em 24jun2016.

organização. O termo liderança pode ser definido como o processo de condução, direção e influência nas atividades de um grupo de pessoas, transformando este grupo em uma equipe, objetivando a geração de um resultado. Pode ser visto também como “[...] a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização”. (ASSUNÇÃO et al., 2010, p. 1).

Chiavenato (2014, p. 146) define liderança como sendo um processo que influencia e induz o que uma pessoa exerce sobre outras conforme a necessidade e situação, que as levam a realizar um ou mais objetivos. Entretanto, afirma ainda que, “a liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência [...]. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente”.

Em uma estrutura organizacional como a PMMG, o líder é como um maestro de uma sinfônica que precisa conduzir especialistas, definir e transmitir sua visão, fixar metas, mobilizar e incentivar. Dessa maneira, o líder pode ser definido como pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento.

O líder tem a faculdade de influenciar as pessoas. O seu comportamento ou as suas palavras conseguem incentivar os membros de um grupo para que trabalhem em conjunto e com objetivos em comum. O líder pode ser considerado autoritário (aquele que toma as decisões que bem lhe apetece, sem prestar explicações e sem sequer se justificar), democrático (discute com o grupo e decide por consenso) ou “*laissez-faire*” (é o líder liberal, aquele com uma conduta passiva que delega o poder aos demais).

2.1 Teoria dos estilos de lideranças

A principal teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, sem se preocupar com características de personalidade é a Teoria dos Estilos de Liderança que compõem os estilos: autoritário, liberal e democrático. Esta teoria é de autoria do psicossociólogo alemão Kurt Lewin² (citado por CHIAVENATO, 2014). Em 1939, dois de seus discípulos, White e Lippitt, realizaram um estudo na Universidade de Iowa para verificar a modificação de comportamento em três grupos de meninos com idade média de dez anos, orientados para a execução de tarefas, em que se aplicaram a liderança autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática.

Os resultados dessa experiência tiveram grande repercussão nos Estados Unidos, pois os meninos se comportaram da seguinte forma aos diferentes tipos de liderança a que foram submetidos:

a) **LIDERANÇA AUTOCRÁTICA:** o monitor ordenou rigorosamente o que precisava ser feito, sem dar origem a discussão e sem permitir que as crianças tivessem algum tipo de iniciativa. Resultado: comportamento do grupo mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade.

b) **LIDERANÇA LIBERAL:** as crianças tiveram total liberdade para fazer o trabalho a seu gosto, sem orientações específicas. Resultado: a produção simplesmente pequena. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações perdendo-

2 KURT LEWIN, R. LIPPITT and R. K. White, Patterns of aggressive Behavior in Experimentally Created in Social Climates, Journal of Social Psychology, v. 10, maio 1939.

se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder.

c) LIDERANÇA DEMOCRÁTICA: o monitor submetido a discussões em todas as tarefas em sala de aula, ouviu as opiniões dos alunos, sempre deixando espaço para que eles tivessem iniciativa. Resultado: formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal.

Após essas experiências, Lewin propôs a descrição de três modelos de liderança, sendo a Liderança Autocrática, Liberal e Democrática.

Na liderança autocrática, o líder fixa diretrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão. Assim, o líder impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder. O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Silva (2009) assevera que são quatro as características deste estilo:

- a) O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- b) O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;

c) O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho;

d) O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro (SILVA, 2009. p. 54-55).

Na liderança democrática, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o feedback como uma forma de treinamento de subordinados, além de procurar ser um membro normal do grupo. Ele conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados comunicam-se espontaneamente, de forma franca e cordial, havendo grande integração grupal dentro de um clima de satisfação.

Silva (2009) apresenta quatro características do estilo democrático de liderança:

a) as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;

b) o grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;

c) a divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;

d) o líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” nas críticas e nos elogios (SILVA, 2009. p. 27).

Na liderança liberal, o líder procura deixar o grupo à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados, tendo pouca ou quase nenhuma participação, limitando-se apenas a comentar as atividades quando perguntado.

Silva (2009) afirma que “o líder no estilo liberal procura deixar o grupo à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados, transferindo autoridade”. Apresenta quatro características deste estilo:

- a) há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder;
- b) A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem;
- c) A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo;
- d) O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado (SILVA, 2009. p. 59).

Nos grupos com este tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir frequentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatório.

Estes estilos de liderança apresentados são padrões de comportamentos adotados por um líder para dirigir os membros da organização em direção aos objetivos propostos.

Assim, na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

2.2 Liderança militar

Liderança Militar é um “processo que consiste em influenciar pessoas, no sentido de que ajam voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição” (BAHIENSE, 2003, p. 1-2). Outro conceito é dado por Vieira (2002, p. 11), o qual diz que “Liderança Militar é processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vistas ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado”.

Assim, pode-se afirmar que se trata de influência além da chefia formal estabelecida e a liderança militar é parte ou componente a ser desenvolvido na chefia militar. Para Meirelles (1985), o líder possui atributos, ao passo que o chefe, requisitos legais.

O Exército Brasileiro apresenta conceitos de “Chefia Militar”, “Comando”, “Administração” e “Liderança”, assim descritos:

- a. Chefia Militar - Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o Comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos).
- b. Comando - Componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o

militar está investido legalmente no exercício de um cargo.

c. Administração - Componente da chefia militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao exercício do cargo que ocupar.

d. Liderança - Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 3).

Deste modo, percebe-se que a liderança militar tem valores claramente definidos, provenientes inclusive da ética militar. Neste sentido, destacam-se: valores, conhecimento e atitudes de um líder. Destaca-se que o líder deve possuir caráter, conhecer os seus subordinados, compreender a natureza humana, possuir competência profissional, comunicar-se, motivar, disciplinar e estimular a coesão.

A mesma Portaria do Exército apresenta um esquema explicativo sobre os valores, conhecimentos e atitudes do líder militar, conforme apresentado no quadro a seguir:

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

Quadro 1 – Resumo do que o líder deve ser, saber e fazer.

O líder deve	O que	Como
Ser	Possuir caráter	Pela competência, responsabilidade, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, coragem , etc.
Saber	Conhecer os subordinados	Como reagem sob tensão, capacidade e limitações, conhecimento e habilidades.
	Compreender a natureza humana	Necessidades, carência emoções, ações e comportamentos.
	Possuir competência profissional (Técnica e/Tática)	Ampliando seus conhecimentos, decidindo com oportunidade e acerto, transmitindo ordens corretamente, mantendo-se informado.
Fazer	Comunicar-se	Usando-se as técnicas de comunicação.
	Motivar	Despertando a força interna que leva as pessoas a realizarem coisas.
	Disciplinar	Pela instrução militar, exemplo pessoal, análise dos fatos ocorridos e pelo aconselhamento.
	Estimular a coesão	Pela obtenção da união mental, emocional e espiritual dos membros do grupo.

Fonte: Exército Brasileiro (1991, p. 23).

De outro norte, parece haver uma simetria no meio militar de que a liderança tem como condão influenciar pessoas em seus diversos níveis hierárquicos, com vistas ao cumprimento da missão específica da organização.

2.2.1 Liderança Militar e Liderança Policial

De uma maneira geral, segundo Litsgarten (2009, p. 510) a liderança militar e a policial têm semelhanças e atributos em comum. As características de ambas as lideranças são patentes posto que a própria semelhança que desenvolve os líderes em ambas as organizações. Neste sentido, frisa a autora: “o armamento como um instrumento legal de trabalho e a ostensividade própria que caracteriza e emblematiza ambos profissionais”.

Neste mesmo diapasão, o líder policial deve ter a habilidade de liderar um grupo de policiais sob circunstâncias perigosas e a habilidade de alcançar um nível alto de eficiência operacional. Percebe-se que ambas as situações se assemelham em muito com o líder militar.

De igual sorte, os traços e os atributos da liderança militar também devem ser encontrados na liderança policial, quais sejam: integridade pessoal, honestidade, discernimento e senso comum.

Tem-se ainda: motivar seu pessoal, transformar seus subordinados em equipes eficientes, relacionar-se com a comunidade, organizar seu pessoal e suas funções com eficiência, administrar a disciplina interna e determinar objetivos e prioridades. (GOLDSTEIN, 2003 apud LITSGARTEN, 2009, p. 57).

Mais especificamente sobre a liderança policial militar, enumeram-se os seguintes atributos: vocação para a carreira militar, habilidades para gerenciar conflitos, compromisso com a instituição, capacidade de tomar decisões, firmeza de convicções, caráter, visão estratégica, senso de justiça, determinação, sinceridade, honestidade, dentre outros.

2.3 Liderança nas operações

Este item trará a importância da liderança no contexto do comando de operações policiais militares, onde serão debatidos alguns aspectos importantes para uma boa liderança.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a boa prática da liderança associada a outras práticas presentes no meio policial, condiciona o bom funcionamento das ações, garantindo, conseqüentemente, bons resultados e, por sua vez, a união da equipe a serviço do bem comum.

Borman, Motowildo, Rose e Hensen³ (1985, citado por NETO, 2013) argumentam que a liderança possui um papel relevante na coordenação das equipes de Operações e a sua eficácia depende, em grande parte, do respeito constante e da predisposição a seguir as ordens dos líderes e do comprometimento dos subordinados com a missão e os objetivos de sua unidade.

Nesse sentido, a liderança se torna responsável pela construção de uma estrutura coesa, que só deve funcionar com a agregação complexa de todas as partes, de forma que todas elas se organizem em um mesmo movimento, a fim de obter os objetivos propostos e alcançar bons resultados. Dessa forma, pode-se afirmar que o bom funcionamento da liderança é imprescindível para a boa qualidade dos trabalhos no âmbito policial.

A liderança associada à presença de recursos adequados, a um clima de confiança e sistemas de avaliação de desempenho e de recompensas que reflitam as contribuições da equipe na sua obra são os fatores contextuais mais significativos relacionados ao bom desempenho das equipes.

3 BORMAN, W.C. et al. Development of a model of soldier effectiveness. Personnel Decisions Research Institute, Minneapolis, MN, 1985.

Seguindo a mesma lógica, o respeito apresenta-se como uma importante ferramenta para o bom desempenho e eficácia da liderança, na medida em que é apenas com a sua constância que se pode alcançar o comprometimento (por parte dos subordinados) com a missão e objetivos da Unidade. Segundo entrevista realizada por Santos, Migueles e Zanini (2011) com o Tenente-Coronel Rene, que à época era Comandante do BOPE, as relações de poder não estão baseadas nas patentes militares, mas sim no respeito mútuo entre líderes e liderados.

Na mesma entrevista, o Tenente-Coronel Rene aponta que os sargentos têm papel essencial na dinâmica hierárquica do BOPE, tendo em vista que são determinantes para todos os fatores de sucesso da Unidade, tais como: desenvolvimento da liderança, identificação com a Corporação, sentido de missão, aperfeiçoamento técnico e de processos. Os sargentos são as peças fundamentais do processo, uma vez que são incumbidos dos objetivos gerais que recebem dos superiores e responsáveis pela resposta da sua tropa. Como estão mais perto da ponta, do campo, conhecem a realidade operacional e podem identificar possíveis lacunas e possibilidades de melhorias.

A gestão das frações de tropa é baseada na liderança pelo respeito conquistado que possibilita uma cobrança de alta resiliência e comprometimento. Por outro lado, isso só é possível pelo reconhecimento, por parte dos escalões superiores, de que o sargento é de fato um fator de sucesso básico e existe um diálogo efetivo com eles, também baseado no respeito.

Outro aspecto importante que deve ser ressaltado refere-se às premissas básicas que deve ter um comandante em operações. Inicialmente, é essencial ter atuado nos setores operacionais e de treinamento da Unidade, conhecendo profundamente como funcionam. Só a partir da vivência, em pleno funcionamento operacional, que é possível dar os

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

comandos corretos para as ações operacionais. Outra premissa básica, refere-se ao respeito e à motivação que devem ser construídos entre o líder e seus subordinados. Nessa perspectiva, dificilmente alguém consegue assumir o comando com legitimidade apenas por força de um decreto.

A liderança não está necessariamente relacionada ao formalismo da patente militar, mas é reconhecida como uma dimensão que todos devem possuir. Nesse contexto, o comando é dado a quem demonstra disciplina pessoal, autocontrole e liderança em momentos de alto risco. Essas características são adquiridas por aqueles que passaram por várias operações e possuem experiência, tornando-se idealmente líderes e instrutores.

2.3.1 Confiança e liderança em operações especiais

A construção das relações de confiança nas organizações de Operações Especiais caminha junto com o perfil da liderança. Seu papel é fundamental, pois aliado a outros fatores, define o estilo de gestão. Estudos anteriores sugerem que esses grupos são orientados por regras e valores que operam como instrumento de coordenação informal, havendo uma forte coesão entre seus integrantes, devoção a uma causa comum (missão) e o exercício compartilhado da liderança. Santos, Migueles e Zanini (2011) apresenta algumas características do BOPE no contexto da liderança em operações especiais:

No BOPE, a liderança não está necessariamente relacionada ao formalismo da patente militar, mas é reconhecida como uma dimensão que todos devem possuir. Muitas vezes a liderança formal e a informal coexistem em harmonia.

Esse equilíbrio é possível nas equipes de operações especiais e raramente encontrado

nas convencionais. Surge da consciência coletiva sobre a importância da hierarquia para o sucesso das operações e do acolhimento e admiração das virtudes de cada membro da equipe.

De maneira geral, o comando é dado a quem demonstra disciplina pessoal, autocontrole e liderança em momentos de alto risco. Essas características são adquiridas por aqueles que passaram por várias operações e possuem experiência em combate, tornando-se idealmente líderes e instrutores (SANTOS, MIGUELES e ZANINI, 2011. p. 47-48).

No aspecto organizacional, há fatores característicos desde o processo de inclusão, nível de especialização, alto risco na execução de tarefas e uma “doutrina operacional” baseada em um sistema de crenças e rituais particulares, cooperam em uma forte coesão de grupo. Nesse sentido, estudos avaliaram essa relação em situações de combate, demonstrando que o nível de confiança dita até que ponto aceitar a influência do líder; que a credibilidade está vinculada à sua competência e à percepção do seu caráter; que as estruturas organizacionais o direcionam e incentivam a comportar de forma cooperativa e confiável com os subordinados.

Apesar de a palavra ser muitas vezes mal empregada, a liderança autêntica está baseada na confiança recíproca e pode ser definida como a capacidade de influenciar pessoas e movê-las na busca de objetivos comuns, gerando motivação e sentido para o trabalho. Essa relação tornou-se um conceito-chave em estudos sobre o tema e largamente enfatizada em pesquisas envolvendo conceitos como atitudes, comunicação, justiça e conflitos no comportamento organizacional.

A relação entre líder e liderado não é só emoção e afeto. É confiança

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

mútua. O líder estimulando para que o liderado atinja o nível máximo de competência e este captando as intenções do líder e reconhecendo seu objetivo como não egoísta, observando que a busca é pelo bem comum e que os interesses de ambos serão respeitados, pautados pela percepção de consistência, integridade e justiça em prol do coletivo.

A relevância da liderança encontra-se na necessidade de mediar a relação entre a tarefa prescrita e a tarefa real, diante de desafios em contextos complexos, incertos e arriscados. Cabe à liderança tal mediação, assumindo como base a experiência pessoal do líder e a tradição da unidade em combate, que fortalece o pacto informal entre seus membros, uns para com os outros e desses com o líder. Essa relação estabelece as premissas que orientam, interpretam e controlam os comportamentos em suas rotinas operacionais e em situações de combate.

É importante compreender o ciclo virtuoso que se estabelece para a construção das relações de confiança, considerando as rotinas das Unidades, os treinamentos e principalmente as situações críticas de combate, que fortalecem ou mitigam as relações entre seus membros e renovam o pacto informal estabelecido. A confiança que depositam uns nos outros, quando provada em situações de risco extremo, cria vínculos fortes de lealdade entre os combatentes.

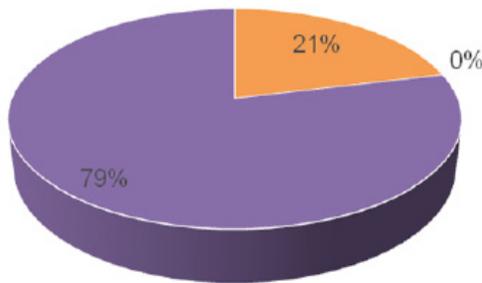
A liderança compartilhada auxilia em atividades de risco, complexas e de urgência, quando tarefas podem apresentar resultados críticos e sugerir mudanças na equipe. Para Klein et al (2006, citado por Santos, Migueles e Zanini, 2011), isso revela que esse modelo de gestão aumenta a habilidade do grupo, face ao treinamento simultâneo dos novos membros. A delegação dinâmica nesse caso é possível, pois existe uma estrutura organizacional composta por rotinas, tradições, valores e uma liderança estratégica formada por especialistas.

3 ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

O estudo prático aplicado refere-se aos comportamentos dos militares em função de comando em determinada situação junto ao corpo da tropa. Cada assertiva apresentava três opções de resposta que poderia conduzir o perfil do militar tanto para as formas de liderança quanto para a chefia. Foram 10 perguntas que se apresentaram embasadas nos ensinamentos teóricos apresentados neste trabalho, de forma que proporcionasse uma relação forte o suficiente para qualidade no resultado.

Buscou-se, portanto, a pesquisa de campo como forma de construção e aperfeiçoamento do conhecimento humano de forma abundante, seja por ampliar, atualizar, reforçar, colaborar ou buscar a confirmação de fatos ora apresentados no estudo. Trata-se de uma maneira de compreender os mais diferentes e complexos aspectos de uma determinada realidade.

Gráfico 01 – O que você faz se um dos membros de sua equipe precisa realizar uma função difícil na Operação?



- a) Da orientação geral ao subordinado, mas deixa a seu critério o método e o tempo necessário para executar a tarefa.
- b) Não interfere, ao contrário, da plena liberdade ao subordinado para que ele aja como julgar melhor.
- c) Define com clareza o método e o tempo necessário para a sua realização

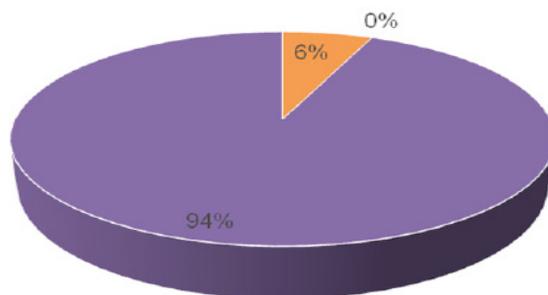
Fonte: Pesquisa de campo.

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

Na questão 1, verificou-se que a grande maioria dos entrevistados, cerca de 79%, entende e apresenta a qualidade de antes da realização de determinada tarefa, define com clareza tanto o método como o tempo necessário para a realização. 21% respondeu que a divisão das funções da tarefa é de responsabilidade do grupo, o que despertaria neles a responsabilidade.

Observa-se nesse primeiro gráfico que, segundo os estilos de liderança apresentados por Kurt Lewin, a maioria da tropa apresenta um perfil de liderança autocrática que determina as providências, sem a abertura para o grupo. A minoria restante apresentou a liderança democrática que fixa as diretrizes que são debatidas e decididas pelos membros do grupo.

Gráfico 02 – Como você distribui as diversas funções da operação entre os integrantes?



- a) Define as funções para cada integrante, já que a escolha sempre deve ser feita pelo líder.
- b) Deixa que os membros do grupo definam as próprias funções da operação, de acordo com a sua vontade.
- c) Decide com o grupo, porém, levando em conta os conhecimentos, habilidades e comportamentos dos membros

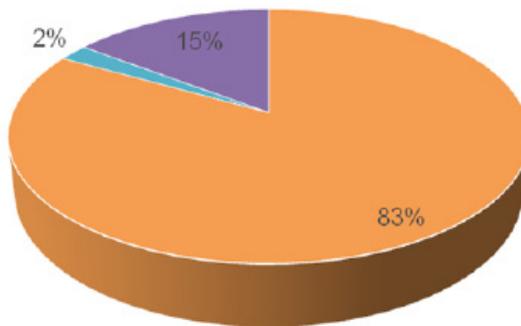
Fonte: Pesquisa de campo.

Aproximadamente 94% das respostas demonstraram que a decisão é em grupo, mas não sem critérios e sim com consideração de conhecimentos, habilidades e comportamentos de cada um. Já 6% demonstraram possuir em suas mãos a decisão de definir,

individualmente, as funções.

Quanto à divisão de funções, a tendência demonstrada no gráfico apresenta um perfil de liderança democrática, pois está presente com o grupo, mas de certa forma conduzindo a equipe. Uma pequena parcela apresentou a liderança autocrática, uma vez que entendem que a escolha é sempre do líder.

Gráfico 03 – Sua equipe, que é eficiente, propôs mudanças na rotina da operação. Qual a sua reação mais provável?



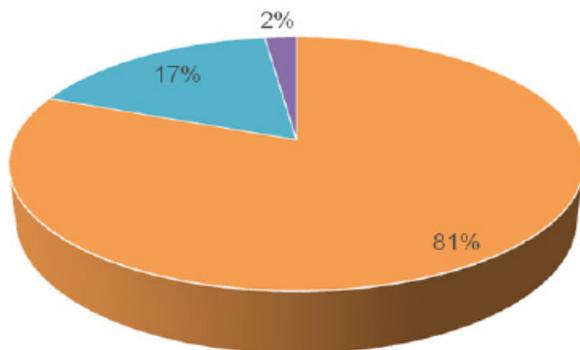
- a) Aproveita a sugestão da equipe, mas você é quem autoriza a mudança.
- b) Permite que a equipe introduza as mudanças e não exerce nenhum tipo de pressão.
- c) Determina se irá haver mudanças ou não e a forma como será executada.

Fonte: Pesquisa de campo.

Nesta questão, notou-se que 83% reagiriam aproveitando a sugestão da equipe, mas a decisão final não é do líder, o que demonstra um perfil de liderança democrática, ou seja, diante da situação, dá abertura para os membros e depois procura decidir. Por sua vez, 15% apresentaram o perfil de liderança autocrática, pois trouxe para si toda a responsabilidade sem aberturas para o grupo. E 2% indicaram uma liderança liberal, porque não participam e não pressionam o grupo.

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

Gráfico 04 – Geralmente, como você se comporta na hora de criticar ou elogiar os integrantes da operação?”



- a) É bem objetivo e prático, avliando fatos e não pessoas.
- b) Trata a questão de forma bastante pessoal, acreditando que isso motiva a equipe.
- c) Faz comentários espontâneos e com pouca frequência sobre desempenho da equipe.

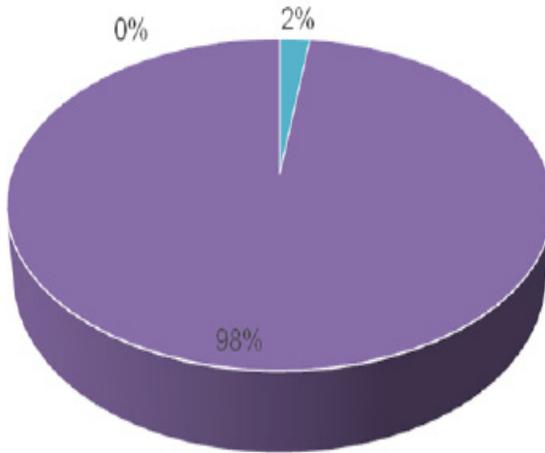
Fonte: Pesquisa de campo.

Novamente a grande maioria, aproximadamente 83%, entendem que são bem objetivos e práticos e o foco sempre está nos fatos e não nas pessoas. Estamos diante de uma liderança democrática. Nesse modelo, o líder é, ou pelo menos tenta ser, um membro normal do grupo em espírito. Não há análise quanto às pessoas que estão participando e sim quanto aos fatos que estão demonstrados, nota-se a imparcialidade.

Uma parcela menos, 17%, respondeu que tratar as críticas e elogios de forma pessoal é importante para a motivação da equipe. Característica existente na liderança autocrática, porque o líder é dominador e sempre pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

Por fim, uma minoria, 2%, trouxe o perfil de liderança liberal, não controla o grupo e pouco se manifesta.

Gráfico 05 – Qual o comportamento mais correto no relacionamento com a equipe?



- a) Permanecer distante da participação ativa da equipe, pois muita intimidade com os subordinados pode influenciar o rendimento.
- b) Não tentar avaliar ou controlar as atividades dos subordinados, pois a interferência do Comandante pode comprometer o rendimento do trabalho.
- c) Como líder da equipe, não posso deixar de opinar e discutir detalhadamente cada questão que surgir.

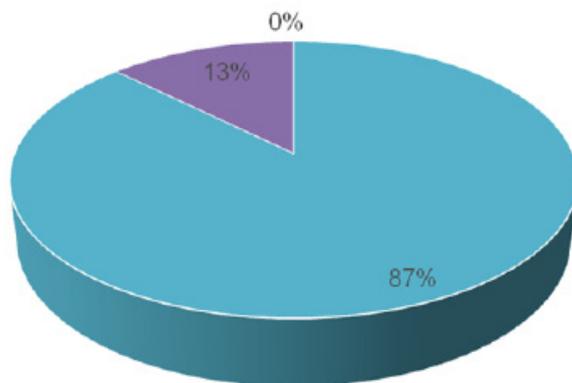
Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto ao comportamento do líder, a pesquisa demonstrou que 98% exercem uma liderança democrática diante dessa situação e entendem que opinar e discutir detalhadamente é fundamental para uma decisão coesa e positiva.

Por sua vez, 2% apresentaram características de se manter observador e não buscar avaliar e controlar as atividades, traços que estão na liderança liberal. Neste gráfico, a liderança autocrática não foi observada.

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

Gráfico 06 – A produtividade da operação é boa, mas o relacionamento entre os integrantes não é satisfatório. O que você faz?



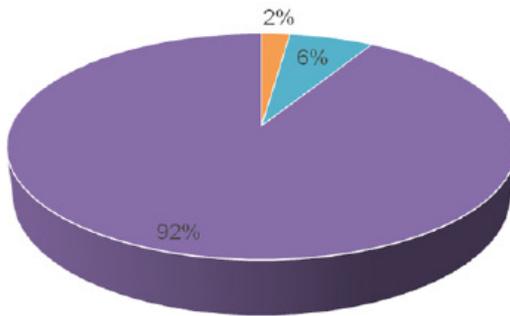
- a) Deixa que a própria equipe se encarregue de seus próprios problemas.
- b) Discute a situação com a equipe e depois providencia as mudanças necessárias.
- c) Toma providências para que a equipe se mantenha dentro de normas bem definidas

Fonte: Pesquisa de campo.

Diante da situação hipotética apresentada, 87% responderam que, no primeiro momento, discutiriam a situação com a equipe e logo depois da coleta das informações trabalhadas com a participação de toda a tropa, providenciaria a mudança. Trata-se de linhas que tocam a liderança democrática pela figura marcante da abertura para discussão do fato, mesmo que mais tarde venha ele, o líder, a decidir.

Em outra linha, 13% apresentaram características da liderança autocrática porque toma as providências sem ouvir o grupo e, de forma autoritária, busca amoldar o contexto dentro das normas que outrora já foram definidas.

Gráfico 07 – Como um líder deve se comportar em relação à sua equipe?



- a) Precisa dar ordens diretas a seus subordinados para que o trabalho seja bem feito.
- b) Deve interferir o mínimo possível. Em uma operação cada um deve saber o que fazer.
- c) Um verdadeiro líder além de dar ordem aos subordinados, deve orientá-los

Fonte: Pesquisa de campo.

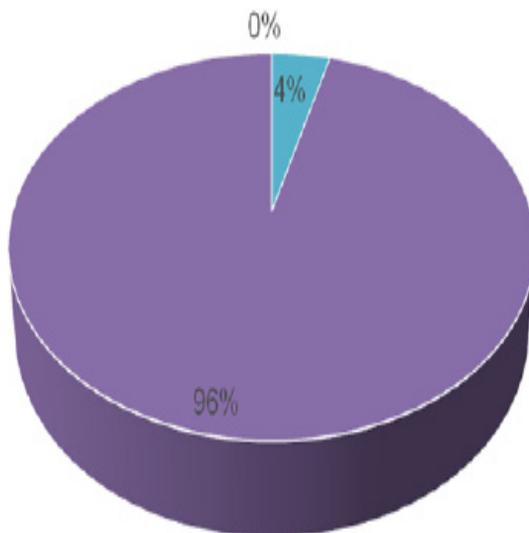
O gráfico 7 apresentou novamente a presença marcante de liderança democrática. Quando se orienta os subordinados, busca-se com isso um relacionamento de chefia voltada para a participação e diálogo. Foram 92% dos entrevistados que seguiram essa tendência.

Situação diferente ocorre na análise das outras duas opções, porque a liderança liberal que anteriormente não se via em alguns gráficos ou se apareceu foi de forma discreta, desta vez apareceu em cerca de 6% das respostas. Entenderam que diante dessa situação apresentada à interferência mínima é ideal para o bom andamento da operação, já que cada um deve saber o que fazer.

A liderança autocrática dessa vez apareceu em apenas 2% do universo entrevistado. Para eles, o trabalho será bem feito se estiver presente ordens diretas.

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

Gráfico 08 – Nas reuniões com a equipe, qual a frase que você escolheria para encerrar os trabalhos?



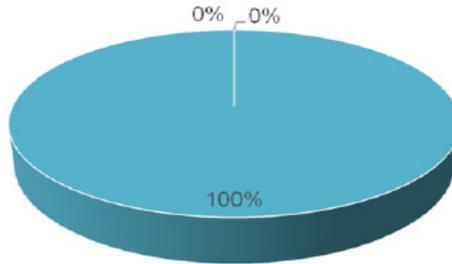
- a) O que importa na nossa organização é a produtividade e o volume de trabalho realizado.
- b) O importante não é a produtividade, mas a cordialidade entre os funcionários.
- c) A maior qualidade de um equipe é a motivação para o trabalho

Fonte: Pesquisa de campo.

Com a frase de encerramento é possível direcionar se aquele líder apresenta características autocráticas, democráticas ou liberais. 96% responderam que a forma como terminariam o trabalho é motivando-o. Nesse sentido, entende-se que a motivação resulta de uma liderança liberal porque se preocupa em motivar a tropa e depois colher os bons resultados.

Outros 4% apresentaram perfis de líderes liberais, pois em nenhum momento está preocupado com a produtividade e sim com o espírito de cordialidade entre os membros independentemente do volume de trabalho ou resultado. Situação interessante é a não presença das características da autocracia nessa pergunta. Todos os militares entenderam que apenas trabalhar e buscar resultado, sem tocar na motivação ou em um ambiente de trabalho cordial, não é interessante.

Gráfico 09 – Em qual descrição abaixo você mais se enquadra durante a operação?



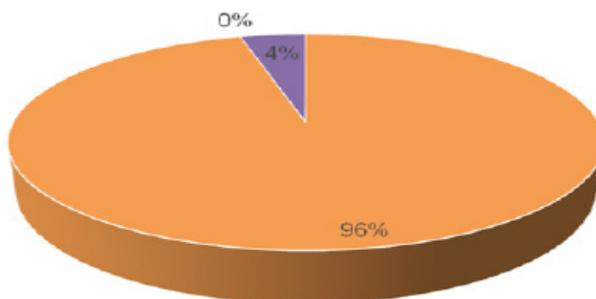
- a) Exerço um nível elevado de poder sobre a equipe. Não costumo dar oportunidades para sugestões, pois isso é sinal de fraqueza do líder.
- b) Ao definir metas, objetivos e estratégias, permito que a equipe apresente sua opinião, estimo a discussão e, em conjunto, definimos o melhor caminho.
- c) Prefiro dar total independência a equipe para definir metas, objetivos e estratégias, pois tenho plena confiança na experiência e no espírito de iniciativa do grupo.

Fonte: Pesquisa de campo.

Na questão 9, houve unanimidade nas respostas. Apresentaram exclusivamente as características de liderança democrática, sendo aquela que dá abertura para a tropa e, em conjunto, definem qual caminho seguir. Não se trata de liberdade e sim de colaboração de ideias entre o líder e seus subordinados.

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

Gráfico 10 – Caso a sua equipe não esteja reagindo bem a novos padrões de desempenho que você estabeleceu, como você age?



- a) Ouve a equipe para saber se há justificativa para a reação negativa. Não havendo comunica os motivos da mudança e os ganhos esperados.
- b) Insiste nos novos padrões e supervisiona rigorosamente o desempenho do grupo.
- c) Evita confrontos, não exerce pressão e aguarda o desenrolar dos acontecimentos.

Fonte: Pesquisa de campo.

Na questão 10, a característica apresentada com a coleta de dados é de uma liderança democrática. 100% entenderam que diante da questão apresentada, não é possível continuar em frente sem antes ouvir a equipe e somente após isso descobrir se houve justificativa ou não. Caso não haja, apresentar as novas mudanças e ganhos esperados. Portanto, como característica marcante de um líder democrático está o debate e a estimulação do grupo pelo líder.

3 CONCLUSÃO

No presente estudo, percebe-se que um bom líder deve conduzir pessoas a conseguir resultados. A grande questão é descobrir qual o melhor meio de agir para atingir esses objetivos, uma vez que as pessoas são diferentes e possuem percepções diferentes. Qual será o melhor caminho a trilhar para que sejamos entendidos e acompanhados por nossos subordinados, ou melhor, por nossa equipe? Talvez o termo

subordinado, que é típico do militarismo, já cria uma barreira para cumprirmos nossa missão. Sabemos que aqueles que conseguem descer dos pedestais do cargo, utilizando-se da empatia, estão propensos a alcançar melhores resultados, pois ele é o que direciona, cobra e orienta, mas é principalmente o que ajuda a fazer.

Neste trabalho, destacamos os três tipos de liderança, autocrática, liberal e democrática, que mais são empregadas nas organizações militares e nas polícias militares especificamente. Vimos que na Liderança autocrática o líder se impõe pelo rigor e não permite que os liderados tenham algum tipo de iniciativa. Na liberal, não há uma orientação específica por parte do líder, deixando a equipe livre para cumprir ou não cumprir com suas obrigações. Já na liderança democrática, os membros da equipe são estimulados a emitir suas opiniões, as quais são criteriosamente avaliadas e as que se encaixarem aos objetivos propostos da empresa, são colocadas em prática, trazendo um ganho para a atividade e fortalecendo os laços interpessoais, além de descobrir novos talentos.

A partir daí, surge uma pergunta: qual destes modelos de liderança é o mais adequado? Trabalhar com pessoas não é uma tarefa fácil, mas o líder de sucesso é aquele que conhece os tipos de liderança existentes, que consegue perceber o momento de sua empresa e com sabedoria emprega o tipo mais adequado à situação vivenciada. Um bom líder tem que saber cobrar e direcionar sua equipe, mas ele se agiganta quando tem a humildade de saber ouvir, aprendendo e crescendo junto com sua equipe para alcançar os resultados propostos.

Assim, a pesquisa em questão atingiu seus objetivos na medida em que a hipótese foi confirmada, já que em 9 das 10 perguntas realizadas obteve-se perfil de liderança democrática. Características como ser participativo e consultivo permitem que o grupo delibere e ajude na decisão. Atua como controlador da execução e dá conselhos técnicos e opções de escolhas para os liderados. Delega responsabilidades, mas

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

guarda para si o poder da decisão final, sempre se limitando a fatos para a análise.

Apenas em uma questão sobressaíram características da liderança autocrática. Naquele contexto, os entrevistados entenderam que a definição e tempo para resultado são mais importantes. Essa característica não se fez presente em quatro gráficos, o primeiro, o oitavo, o nono e o décimo. Nas demais questões, as características da liderança autoritária apareceram como segunda opção, mas em verdade, sempre com números minoritários se comparados a traços de liderança democrática.

Por sua vez, a liderança “*laissez-faire*”, também conhecida como liberal, não teve nenhuma expressividade e inclusive não se fez presente nos gráficos de número um, dois, seis e nove. Como já abordado em linhas anteriores, trata-se de uma liderança que deixa o grupo mais solto, condiz com grupos mais maduros e não necessita de supervisões constantes.

Portanto, conclui-se que o perfil dos comandantes de operação é direcionado, com absoluta maioria, para a liderança democrática e vez ou outra com perfil de liderança autocrática. Não se trata de alternância constante e sim de exceção.

REFERÊNCIAS

ASSUNÇÃO, Juliana Janaína de Oliveira; LIMA, Ana Beatriz; SANTOS, Gláucia Fernanda; TÓFOLI, Irso. **Estilos de liderança: enfoque na Teoria X e Teoria Y de Douglas McGregor**. *Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano*, Lins, ano 1, n.2, jul./dez. 2010. Disponível em: <<http://www.salesianolins.br/universitaria/artigos/no2/artigo42.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

BAHIENSE, Álvaro Lima Martins. **A liderança na MB nos dias atuais**. Rio de Janeiro: Marinha do Brasil. Escola de Guerra Naval (FN) 2003. Disponível em: <<http://www.egn.mar.mil.br/arquivos/cepe/lideranca.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

EXÉRCITO BRASILEIRO – Estado-Maior. **Portaria N. 088-3ª SCH/EME, de 19 de setembro de 1991** (Instruções Provisórias IP 20-10, Liderança Militar). Brasília, 1991. Disponível em: <<http://www.esao.ensino.eb.br/lider/legislacao/IP20-10.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

KURT LEWIN, R. LIPPITT and R. K. White, Patterns of aggressive Behavior in Experimentally Created in Social Climates, **Journal of Social Psychology**, v. 10, maio 1939 *apud* CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

LITSGARDEN, Silvia Caroline. **Liderança institucional e as definições estratégicas na Polícia Militar de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Prof. Paulo Neres de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: 2009.

A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais

NETO, Alberto Pinheiro. **A competência essencial do BOPE – uma análise exploratória**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro: 2013.

POLÍCIAMILITARDEMINASGERAIS. Nota Instrutiva n. 22/93-CG. **Reflexões sobre o papel do tenente na PMMG**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 1993.

_____. **Sistema de gestão para resultados da Polícia Militar**. Diretriz n. 001/2010 – CG. Organiza e disciplina a metodologia de gestão para resultados na PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior, 2010.

ROBBINSS. P., JUDGE T.A. & SOBRAL F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo. Pearson, 14ª edição, 2010.

Santos, M.; Migueles, C.; Zanini, M.T. 2011. **A ponta da lança, intangíveis em equipes de alto desempenho**. Rio de Janeiro: Elsevier. 248 p.

SILVA, Janaína Costa. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília. Brasília, 2009. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009_JanainaCostaSilva.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2016

VIEIRA, Belchior. **Liderança militar: manual da Academia Militar de Portugal**. Lisboa: 2002. Disponível em: <[https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/\(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira\).pdf](https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf)>. Acesso em: 17 jun. 2016.

LIDERANÇA ADEQUADA AO GERENCIAMENTO DE OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

RICARDO MEDEIROS DA CRUZ BORGES

Capitão da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, formado em Direito pela Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC), pós-graduado em Ciências Penais pela Universidade Anhanguera – UNIDERP. Pós Graduando Lato Sensu, na área de conhecimento de Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

HAMILTON FIGUEIREDO DO NASCIMENTO

graduado em Segurança Pública pelo Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Pós Graduando em Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

KISLER MARCOS SOUZA RODRIGUES

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, formado em Direito pelo Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) no ano de 2004; Graduado no Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 1996; Pós Graduando em Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

JOÃO ELISIO DE SOUZA JUNIOR

graduado em Segurança Pública pelo Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Pós Graduando em Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

JOEL DE ALMEIDA SOBRINHO

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Graduado no Curso Superior em Segurança Pública em 1998 pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais; graduado em Ciências Biológicas em 2009 pela Universidade Presidente Antônio Carlos – Campus Teófilo Otoni; Pós Graduando em Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

LISANDRO ANTÔNIO FERNANDES SODRÉ

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, formado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica(PUC Minas), pós-graduado em Ciências Penais pela Pontifícia Universidade Católica(PUC Minas), pós-graduado em Direito Público pela ANAMAGES Newton Paiva, pós-graduado em Ciências Públicas pela Universidade Federal de Minas Gerais(UFMG), Pós Graduando em Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

PABLO AZEVEDO DA SILVA

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais

WALTER JOSÉ DA SILVEIRA

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Formado em Letras pela Universidade de Formiga (UNIFOR). Graduado em Direito Pela Universidade de Uberaba (UNIUBE). Pós-Graduando Lato Senso em Ciências aplicadas no Curso de Especialização em Segurança Pública -CESP- Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

Resumo: O presente trabalho teve por escopo definir um perfil de liderança adequado ao gerenciamento de ocorrências de alta complexidade, ou seja, ocorrências que demandam a intervenção da Polícia Militar,

ou de órgãos públicos de segurança pública, em esforço conjugado para sua resolução. A metodologia utilizada para realização deste ensaio foi do tipo pesquisa qualitativa/quantitativa com base em revisão de literatura sobre o assunto liderança e pesquisa de campo, com aplicação de questionários, realizada com uma amostra de quarenta pesquisados de três Unidades da Polícia Militar de Minas Gerais. Como resultado desta pesquisa, concluímos que, na visão dos Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais, o perfil adequado para a liderança em ocorrências de alta complexidade deve ser o perfil situacional, que conjuga características dos perfis autocrata, democrático e liberal ou *laissez-faire*.

Palavras-chave: Ocorrências de alta complexidade. Perfil de liderança. Treinamento.

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar de Minas Gerais, responsável pela manutenção da segurança do cidadão mineiro, é organizada com base na hierarquia e disciplina militar, atua em diversas modalidades de policiamento, desde o policiamento preventivo, feito através do patrulhamento a pé, até as intervenções críticas em ocorrências de alta complexidade¹.

A gestão de pessoas em uma ocorrência de alta complexidade,

1 Segundo MAGALHÃES *et al.*, 1998, p. 40, ocorrência de alta complexidade é todo fato, de origem humana ou natural que, alterando a ordem pública, supere a capacidade de resposta dos esforços ordinários de polícia, exigindo intervenção de forças policiais através da estruturação de ações e operações especiais, ou típicas de bombeiro militar, com o objetivo de proteger e socorrer o cidadão.

pela própria circunstância da situação, torna-se complicada visto que as ações devem ser coordenadas e as ordens cumpridas com exatidão. Decorre que as ações de comando devem ser claras, concisas e objetivas, mas, numa situação de estresse como uma ocorrência com reféns, como deverá se portar o Comandante da Operação? Como líder? Como chefe? E os policiais militares das Unidades mais longínquas estão preparados para atuar nesse tipo de ocorrência?

Assim, este trabalho tenta mostrar a visão dos policiais quanto a esse tipo de situação e se já tiveram alguma instrução sobre o assunto. Procura-se ainda verificar a percepção dos policiais militares entrevistados sobre as qualidades que o Comandante de uma operação de alta complexidade deveria ter, segundo as opiniões dos entrevistados.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi do tipo pesquisa qualitativa/quantitativa com base em revisão de literatura sobre o assunto liderança, consultada em livros, manuais militares, revistas, artigos e pesquisa de campo realizada com uma amostra de 40 (quarenta) pesquisados de três Unidades da Polícia Militar de Minas Gerais: 9º Batalhão de Polícia Militar (BPM) localizado na cidade de Barbacena, 19º BPM, em Teófilo Otoni e 28º BPM, em Unaí.

2 ADMINISTRANDO PESSOAS

Relacionar-se com pessoas não é tarefa fácil, numa estrutura organizacional esse relacionamento torna-se ainda mais complicado, apesar de parecer simples, se imaginarmos uma estrutura hierárquica perfeita, eu mando você faz, eu sou o chefe você o funcionário, eu sou o gerente e você é o caixa. Conforme afirma Santos (1992, p.8), o termo relacionamento é amplo e abrangente “Estudar especificamente relacionamento

interpessoal é como se fosse fatiar em pedaços os próprios recursos humanos e lhes dar nomes: "Relacionamento interpessoal, interação social, relações sociais, relações interpessoais" (...).

A Polícia Militar de Minas Gerais procura estreitar seu relacionamento com o cidadão adequando-se às novas filosofias de fazer polícia e procura aproximar-se do cidadão como forma de melhorar o relacionamento entre a comunidade e o policial, através de programas diversos e de um extenso portfólio de serviços que têm como público-alvo a sociedade.

Notadamente a complexidade de relacionamento entre colaboradores apresenta-se como um dos fatores determinantes para formação de grupos coesos e proativos.

As organizações adotam diferentes metodologias para implementação de projetos e programas que possam levá-las à efetividade naquilo que fazem, ou seja, buscam qualidade e querem reconhecimento por isso, sabedores de que esse reconhecimento pode determinar ou não o sucesso de sua marca, buscando atingir a qualidade total².

A Polícia Militar, cujo produto oferecido é a segurança, também está em busca da qualidade na prestação de serviços como forma de se manter ativa na prestação de serviços à comunidade. A criação da Assessoria de Gestão para Resultados (AGR) inseriu uma nova metodologia na busca de resultados, tornando-se um

2 **Qualidade Total** é uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de Programas, Ferramentas e Métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes. Os princípios da Qualidade Total estão fundamentados na Administração Científica de Frederick Taylor (1856-1915), no Controle Estatístico de Processos de Walter A. Shewhart (1891-1967) e na Administração por Objetivos de Peter Drucker (1909-2005). Seus primeiros movimentos surgiram e foram consolidados no Japão após o fim da II Guerra Mundial com os Círculos de Controle da Qualidade, sendo difundida nos países ocidentais a partir da década de 1970.

exemplo da preocupação da Polícia Militar na busca da qualidade na execução de sua missão institucional.

Para que o colaborador produza e trabalhe sempre buscando a qualidade, torna-se necessário mantê-lo motivado, capacitado e apto a desenvolver suas tarefas buscando sempre a efetividade. Robbins (2005), afirma que:

Os executivos contemporâneos sabem que qualquer esforço para melhoria de qualidade e produtividade deve incluir os funcionários. Estes não apenas serão a principal força na execução das mudanças como também participarão, cada vez mais, do planejamento delas. (ROBBINS, 2005, p. 15)

A Polícia Militar de Minas Gerais procura acompanhar as mudanças socioculturais e também investe no aprimoramento e capacitação profissional de seus integrantes como forma de alcançar a excelência na produção de serviços de segurança.

3 EXERCENDO A LIDERANÇA

Existe vasta literatura que trata do assunto. Segundo Sobral (2008 *apud* Benevides, p. 19), a liderança é um conceito controverso e de difícil definição. Afirma ainda que o domínio da arte da liderança vem com o domínio de si mesmo, ou seja, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento.

De acordo com Nanus (2000 *apud* Wendling 2007, p. 7), afirma que liderança é a habilidade de inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização, obtendo o compromisso dos seguidores de forma voluntária.

Para Hunter (2006, *apud* ROMERO³), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Burns (1978 *apud* Benevides 2010, p. 19) afirma que o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado.

Em 2007, a Marinha Portuguesa, conforme inserto no documento Pereira *et al* (2011), prevê a concepção de um plano estratégico para o ensino e formação dos seus quadros nas áreas da liderança e gestão, sintetizado da seguinte forma:

(...) O referido projecto contempla o ensino, formação e treino da liderança desde o patamar de praças para chefes de equipe, até ao nível dos oficiais generais. Este plano abrange cinco níveis de responsabilidade gestonária e de **liderança**, (grifei) nomeadamente: o nível individual; o nível grupal; o nível organizacional; o nível corporativo; e o nível estratégico.

Para cada um dos níveis estão identificadas as áreas de competências a desenvolver e a sua correspondência com os destinatários destes módulos de formação, isto é, quais os escalões hierárquicos a quem se destinam.

Este projecto faz também a alocação dos diferentes módulos de ensino, formação e treino, aos diversos estabelecimentos de Ensino e

³Disponível em: <www.ambroconsultoria.com.br/downloads/resenha_do_livro_...como_se_tornar_um_lider_servidor.pdf>. Acesso: 18 jun. 2016.

Formação, concretamente à Escola de Fuzileiros, à Escola de Tecnologias Navais da Armada, à Escola Naval e ao Instituto de Estudos Superiores Militares.

Da implementação deste projecto, salienta-se a criação do **Curso de Liderança como módulo do Curso de Formação de Praças**, (grifo nosso)

(...) nos cursos ministrados para promoção a oficial superior e para promoção a oficial general. O ensino e treino destas temáticas carece de um esforço contínuo, com vista a consolidar e unificar todo o edifício do ensino, formação e treino de liderança e gestão na Marinha, tendo com objectivo final a consolidação de uma doutrina própria neste âmbito.

Essas afirmações demonstram que forças de segurança também se preocupam com o assunto e procuram criar mecanismos para treinar e aperfeiçoar os seus colaboradores que se encontram em posição de chefia.

O assunto também é discutido nas Forças Armadas Brasileiras, Ferreira (2009), em sua tese de defesa de trabalho monográfico apresentado à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas, afirmou que:

As perspectivas e desafios para as Forças Armadas brasileiras no exercício da liderança militar no nível estratégico pressupõe a necessidade de elaboração de propostas de ações a serem implementadas para a atuação dos líderes militares na eliminação ou na redução dos óbices identificados e no eficaz cumprimento da missão constitucional estabelecida na atual Constituição

do Brasil, de defesa da Pátria e de garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem. O exercício da liderança, desde a idade antiga, era restrito ao meio militar, sendo, a partir do século passado, mais difundido para a administração privada, que estabeleceu um novo modelo para sua aplicação, com escalonamento e m diferentes níveis e habilidades correlatas, para sua eficácia. (FERREIRA, 2009, p. 5).

Ferreira (2009) concluiu então que, a estratégia é o plano, sendo a liderança o pensamento e a maneira de conduzir (motivar) as ações que implementam a tomada de decisão.

3.1 Chefia e liderança

A filosofia sobre chefia e liderança é oriunda de pensamentos das escolas militares da antiguidade, sendo o conceito ampliado e aplicado de forma empreendedora às empresas atuais. Por óbvio que os estilos de liderança se adéquem ao ambiente e as atividades empresariais, produtos e serviços ofertados, atividade desenvolvida. Nesse sentido Ferreira (2009), comenta que:

Desde a idade antiga, a arte da liderança era empregada por líderes militares, entre eles Xenofonte, na Grécia, e Sun Tsu, na China, que estabeleciam metas, modificavam procedimentos e mantinham seus generais comprometidos com os objetivos por eles estabelecidos, devotando especial ênfase na condução adequada de seus subordinados.

(...) o assunto liderança ganhou destaque entre os militares, para quem esse atributo é essencial no tempo de paz e vital em tempo de guerra, na

condução dos homens e no sucesso das missões (FERREIRA, 2009, p.11).

Quando se procura uma definição de liderança temos que ter em consideração várias dimensões, Pereira *et al.* (2011, p.10), afirma que “a influência que o líder pode desenvolver junto dos liderados e que inevitavelmente está associada ao poder que consegue adquirir e à confiança, credibilidade e reputação que consegue obter e os objectivos que se pretendem atingir”.

Liderança então pressupõe atingimento de objetivos através de exemplos daqueles que se encontram em posição de chefia, pressupõe ainda conhecimento técnico e operacional de quem deve coordenar ações com objetivos preestabelecidos, demonstrando eficácia e eficiência operacional.

Oliveira (2012)⁴ afirma que “... a eficiência operacional jamais será alcançada sem homens capacitados e estimulados a agir com iniciativa à altura de sua competência e de seu nível hierárquico. A capacidade de liderança do comandante é um dos fatores da operacionalidade”. (grifo do autor).

No caso de operações que demandem conhecimento específico, faz-se necessário, além de autoridade de linha, autoridade técnica sobre o assunto do qual está sendo tratado, visto que tal conhecimento vai demonstrar preparo técnico-profissional, conhecimento da missão aos liderados que não oporão resistência às ordens emanadas pela autoridade.

“Liderança e chefia caminham juntos visto que a ideia central dos termos nos direciona a pensar em comandamento, direção, administração” (PANZENHAGEN e NEZ, 2012, p .3). Pressupõe então que o chefe e o líder estão em um patamar superior na

4 Oliveira, Américo Salvador de . Gen Ex, antigo Comandante de Operações Terrestres. Liderança Militar.Artigo sobre. Pesquisado em: <http://www.coter.eb.mil.br/images/noticias_principal/Artigo_Gen_Salvador.pdf>. Acesso: 25 mai. 16..

cadeia hierárquica e que então têm o papel de administrar problemas.

Segundo Machado (2010 *apud* PANZENHAGEN e NEZ, 2012, p. 3),

chefe caracteriza-se de certa forma como um modelo antigo, pois procura no seu dia-a-dia buscar os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variadas vezes acaba destruindo o desempenho da equipe.

Valadares (2011) faz um paralelo sobre o ensino formal da disciplina chefia e liderança no Curso de Formação de Oficiais (CFO) do ano de 1976 a 2010 e enfatiza que:

O ensino formal acerca do tema liderança, conforme fontes documentais existentes no Centro de Ensino de Graduação da Academia de Polícia Militar, consta pela primeira vez na matriz curricular do CFO no ano de 1976, ocasião em que a carga-horária da disciplina Chefia e Liderança era composta de 60 horas/aula (VALADARES, 2011, p. 71).

Numa ocorrência de alta complexidade, qual seria o líder ideal? Seria melhor um chefe ou um líder?

Maximizar as ações de pessoas em torno de um ideal não é tarefa fácil nem quando as condições de trabalho são as ideais. Imagine então tentar motivar e maximizar esforços de colaboradores que operam com alto grau de estresse e pressões de toda sorte. Há que se ter habilidade de líder quando necessário encorajar, postura de chefe quando necessário tomar decisões e assumir as responsabilidades decorrentes do cargo.

Conforme diz Jordão (2010 *apud* PANZENHAGEN e NEZ 2012), “Liderar é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é

necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito”.

Pereira *et al.* (2011, p. 12) analisando estudos que procuravam um líder ideal, verificou que:

A procura deste líder, ideal para todas as situações organizacionais, mostrou algumas fragilidades, o que levou a que se desenvolvesse uma grande diversidade de abordagens que culminaram nas teorias situacionais e contingenciais da liderança para mostrar que não existia um líder ideal, mas um que se adaptasse a cada realidade concreta que emergisse (PEREIRA *et al.*, 2011, p. 12).

Deste modo, o líder ideal universal era uma utopia tendo que existir um estilo de liderança contingente a cada situação, fosse pela mudança de líder ou pela capacidade do líder mudar.

Diversos estudiosos passaram a estudar o assunto e a desenvolver suas respectivas teorias o que redundou numa série de observações e conclusões que obviamente são estudadas de acordo com o resultado que se deseja.

3.2 Liderança Militar

Criar um líder único, com habilidades pessoais e profissionais que o capacitem para o exercício de qualquer atividade, já se demonstrou utópico visto que as próprias características das diversas atividades que podem vir a ser desenvolvidas pelo empreendedor/líder dentro de uma organização são diferentes, mesmo dentro de uma estrutura organizacional como a da Polícia Militar de Minas Gerais.

Valadares (2011, p.15), argumenta que:

Não é possível, por isso, improvisar liderança na atividade policial militar (PM). Pois a execução da

missão Policial Militar (PM), não raro, vai exigir de seus homens preparo especial; atributos, competências, habilidades e atitudes particulares; virtudes e valores elevados. Esperam-se pessoas capazes de conduzir a Organização e seus integrantes a um futuro de reconhecimento e legitimidade públicos, de coesão e competência internas (VALADARES, 2011, p. 15).

Valadares (2011, p. 15) afirma ainda que “(...) a preocupação com o tema se evidencia na PMMG nos tempos atuais por ocasião de inserção da liderança entre os valores decorrentes da identidade Organizacional da Corporação, (...)”.

A Polícia Militar do Rio de Janeiro tem a disciplina Chefia e Liderança na grade curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos, conforme Apostila da disciplina editada para o ano de 2013.

O Plano Estratégico Militar da Aeronáutica tem capítulos específicos em que trata dos Princípios e Valores sendo nítida a preocupação com o capital humano, enfatizando que:

Foram os homens, em última instância, os agentes das mudanças que colocaram a Aeronáutica no seu atual estágio de desenvolvimento, como também serão eles que tomarão as decisões sobre o futuro da Organização. Desta forma, a Aeronáutica acredita firmemente que o aumento constante da capacitação e da valorização dos seus recursos humanos, com base nos ideais de liberdade e de dignidade da pessoa humana, será o fator que manterá o seu desenvolvimento como instituição. (PEMAER, 2010-2031, p.19)

Como toda instituição militar, valores como profissionalismo,

coragem, lealdade, honra, dever, patriotismo, ética e liderança, (grifei) são cultuados. No entanto, somente alguns Planos Estratégicos trazem explicitada a “liderança” como valor. No caso da Polícia Militar, tal virtude é cultuada nos bancos escolares dos diversos cursos em formação pela Academia de Polícia Militar.

No Plano Estratégico da PMMG, determinados valores estão implícitos subliminarmente no quesito lealdade, que “expressa, além de comportamento, uma resposta atitudinal constituída por componentes cognitivos e afetivos, considerado importante nos relacionamentos da organização policial e entre os seus integrantes”. (PEPMMG, 2016-2019, p. 25).

Ferreira (2009) afirma que:

A liderança e a estratégia integram o conceito de liderança militar no nível estratégico, que é exercida pelos mais altos escalões das Forças Armadas, os oficiais-generais, num ambiente complexo, englobando Governo, parlamentares, mídia, empresas, enfim, toda a sociedade”. (FERREIRA, 2009, p. 12).

A Marinha do Brasil define chefia como “[...] autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação”. (MARINHA DO BRASIL, EMA 137, 2004, p. 1-1).

Considerando nossa origem militar e estrutura hierarquizada com base na hierarquia e disciplina militar, verificamos que determinados conceitos são comuns a instituições cujas características são militares.

Ferreira (2009) esclarece que a Marinha do Brasil, ao ressaltar a importância da capacidade individual dos mais antigos em influenciar e inspirar os seus subordinados, define liderança

como:

[...] processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização. (BRASIL, 2004, p. 1-1)

[...] processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição. (MARINHA DO BRASIL, 2004, p. 1-2)

Ferreira (2009), afirma que: “Aos conceitos já estudados a Marinha do Brasil (2004, p.1-1) acresce o conceito de comando, definindo-o como: “o exercício da chefia e da liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão.”

Ferreira (2009) acrescenta ainda que “O Exército Brasileiro, por meio de suas IP 20-10, atribui maior escopo à chefia militar – nela englobando três características, dentre elas a própria liderança – e define-a como “Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos). (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 2-1 *apud* FERREIRA, 2009, P.15).

Numa de suas Instruções, o Exército Brasileiro (1991) conceitua liderança como:

Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados - compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções - que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 2-1 *apud* FERREIRA, 2009, P.16).

Assim, verificamos que mesmo as instituições militares

preocupam-se com o relacionamento institucional como forma de conduzir seus comandados. Pereira *et al* (2011) comenta que “será difícil identificar-se um determinado estilo de liderança, como o mais indicado”. Acrescenta ainda que “Tão importante como o estilo de liderança a adotar, será a forma da passagem da intenção do comandante”.

Valadares (2011), esclarece que:

(...) as organizações militares e policiais, em geral, são semelhantes na rigidez e clareza senão na própria estrutura hierárquica, burocracia, valores comuns cultivados, rigidez quanto aos códigos internos de conduta, o armamento como um instrumento legal de trabalho e a ostensividade própria que caracteriza e emblematiza ambos profissionais. Daí esta semelhança no perfil da estrutura que vai condicionar a liderança (VALADARES, 2011. p. 35).

3.3 Teorias sobre a liderança

A preocupação com a humanização do Policial Militar é antiga e remonta de uma época em que a abertura e envolvimento social com a comunidade andava a passos lentos, mas a preocupação estampada no RGPM era, com certeza visionária, diz em seu artigo art. 117:

- O Departamento de Instrução, Academia da Polícia Militar, destina-se à formação, aperfeiçoamento e especialização dos quadros de oficiais, sargentos e subtenentes da Polícia Militar, e proporciona:
 - I - formação básica técnico-profissional e **humanística aos futuros aspirantes-a-oficial e sargentos, habilitando-os para o exercício das diversas funções policiais;** (grifo nosso)

II - especialização dos oficiais e sargentos para o **exercício de cargos, funções e atribuições que exijam conhecimentos e técnicas especiais**, (grifo nosso) com vistas a determinadas atividades da Polícia Militar; (...)

Humanização⁵ nos idos de 1969 mesmo que não estivesse sendo aplicada, demonstrava a visão de futuro da organização e suas ideias quanto a formação e aperfeiçoamento de seus membros. Considerando que o Oficial terá como função Comandar, Chefiar, Coordenar, tais atividades na atividade privada simplesmente teria o um nome diferente.

Numa organização militar, o Comandante comanda um Batalhão, uma Companhia, um pelotão. Numa organização não militar, existe o Diretor, o Gerente, o Coordenador, mas que também tem autoridade sobre os demais. Mesmo que não utilize uma estrutura hierárquica militar, a estrutura hierárquica existe. Chiavenato (2000), classifica as teorias sobre a liderança em três grupos: teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança (autocrática, democrática e liberal “laissez-faire”) e teorias situacionais da liderança.

a. Estilo de liderança autocrática

Beneficia a centralização do poder, estimulando um comportamento dependente e submisso dos membros do grupo de trabalho, com presença de sentimentos de tensão e

5 Segundo a revista eletrônica SIGNIFICADOS, seria a ação ou efeito de humanizar, de tornar humano ou mais humano, tornar benévolo, tornar afável. A humanização é um processo que pode ocorrer em várias áreas, como Ciências da Saúde, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas, etc. Sempre que ocorre, a humanização cria condições melhores e mais humanas para os trabalhadores de uma empresa ou utilizadores de um serviço ou sistema.

O processo de humanização implica a evolução do Homem, pois ele tenta aperfeiçoar as suas aptidões através da interação com o seu meio envolvente. Para cumprir essa tarefa, os indivíduos utilizam recursos e instrumentos como forma de auxílio. A comunicação é uma das ferramentas de grande importância na humanização.

Disponível em: <<http://www.significados.com.br/humanizacao/>>. Acesso: 2 jun. 16.

frustração. Por outro lado, as ações do grupo são claramente definidas, previsíveis, passando aos membros do grupo uma sensação de segurança. A produtividade costuma ser alta. No entanto, a criatividade, automotivação, e a autonomia são baixas. (MARQUIS; HUSTON, 2010, *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

b. Estilo de liderança democrática.

Para Kron e Gray (1998, *apud* SANHUDO, 2015, p. 5), a liderança democrática retrata o trabalho em conjunto, em que todos são informados sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como qual seu papel dentro desse contexto. Os líderes democráticos trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão, persuasão e pelo ensino.

Com um líder democrático, existe uma produção em menor escala, porém com melhor qualidade, quando comparado com os outros estilos de liderança, autocrática ou *laissez-faire* (MARQUIS; HUSTON, 2010; MCEWEN; WILLS, 2009, *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

Uma apresentação mais progressista da liderança é a participativa, na qual todo o pessoal sinta que tem importantes contribuições. Em conjunto com o líder, definem objetivos e planejam a forma de atingi-los, propiciando maior satisfação, uma vez que tomam parte na administração do seu fazer (KRON; GRAY, 1998, *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

Na liderança participativa, o líder precisa ter segurança no seu saber, com base sólida de conhecimento, desenvolvendo competências técnica e de relações humanas para intervir com orientações e aconselhamento, sendo fortalecida a autonomia do grupo para a tomada de decisão no seu trabalho.

Nessa concepção, quando o enfermeiro líder focaliza seu trabalho na pessoa, auxiliará o grupo a administrar uma assistência

centralizada nos clientes, esse tipo de liderança é especialmente eficaz quando há cooperação e coordenação entre as pessoas (MARQUIS; HUSTON, 2010 *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

c. Estilo de liderança *laissez-faire*

O líder *laissez-faire* caracteriza-se pela ênfase no grupo, ausência de controle, oferece pouca ou nenhuma orientação, usa a comunicação de forma verticalizada entre os membros e dispersa por todo o grupo a tomada de decisão (MARQUIS; HUSTON, 2010 *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

Quando uma pessoa é designada como líder e não desempenha a liderança ou se a faz de maneira mínima, as pessoas rapidamente perderão o senso de iniciativa e o senso de realização. O líder sendo permissivo, com pouco ou sem controle, o trabalho em pouco tempo se demonstrará desorganizado, as pessoas não sabem nem se importam com aquilo que devem fazer (KRON; GRAY, 1998).

Entretanto, quando todos os membros estão altamente motivados e autodirecionados, esse tipo de liderança pode acarretar em muita criatividade e produtividade (MARQUIS; HUSTON, 2010 *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

Segundo Tourinho (1981, p. 58), chefe “é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”.

Pree (1989, p. 65 *apud* FELIX, *et al*, 2013, p. 7) adverte que o líder deve ficar atento, pois “entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe estão a inaptidão desses elementos para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos humanos da equipe”.

Quadro 2 - Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações nos processos de trabalho.

PROCESSO DE TRABALHO	ESTILOS DE LIDERANÇA		
	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
DIVISÃO DOS TRABALHOS	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

4 CONCEITUAÇÃO E NORMATIZAÇÃO DE OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE NA PMMG

A Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (2010) prevê o recobrimento às frações ordinárias quando da eclosão de eventos que fujam ao esforço operacional existente no local, através de um modelo supra-territorial, explicitando que:

Este modelo visa a atuação em **ocorrências complexas, ou potencialmente violentas, ou que por sua dimensão ou repercussão extrapolem a capacidade de atuação do policiamento ordinário.** (grifei) Sustenta-se nos princípios da qualificação especial como condição necessária para a realização das tarefas. Nosso trabalho vai focar sobre os estilos de liderança buscando um paralelo com a atividade de gerenciamento de ocorrências de alta complexidade de forma a determinar qual seria o tipo de liderança necessário num cenário de ocorrências complexas.

A DEGeOp ainda prevê as Unidades que constituirão a força de reação do Comando-Geral:

“São Unidades especiais subordinadas ao Comando de Policiamento Especializado (CPE) destinadas a atuar em casos de graves perturbações da ordem, em ocorrências que extrapolem a capacidade de atendimento pelas UEOp/RPM, ou exijam o emprego de técnicas especiais”. (DEGEOP, 2010, p. 71).

Esclarece ainda que:

Tais unidades são dotadas com recursos materiais

específicos (viaturas, armamento, equipamentos, semoventes e apetrechos) compatíveis com a missão, além de efetivo com treinamento especializado. Desenvolvem ações/operações táticas e de recobrimento nas situações emergentes no campo da segurança pública em todo o território mineiro, mediante acionamento do Comandante-Geral ou Chefe do EMPM. O emprego ordinário das citadas Unidades será definido pelo Comandante do CPE.

Magalhães *et al* (1998, p,39) cita a DOPM/12, documento normativo que previa o conceito de ocorrências de alta complexidade como:

todo fato, de origem humana ou natural que, alterando a ordem pública, supere a capacidade de resposta dos esforços ordinários de polícia, exigindo intervenção de forças policiais através da estruturação de ações e operações especiais, ou típicas de bombeiro militar, com o objetivo de proteger e socorrer o cidadão.

A referida Diretriz é clara em citar como pressuposto básico para atuação policial, a capacitação técnico-profissional esclarecendo que:

Apesar do adestramento profissional do policial-militar, recebido por ocasião de sua formação, ele deve receber um constante treinamento, através de instrução específica, visando seu aprimoramento técnico-profissional.

A capacitação técnica como resultado do desenvolvimento de táticas, estratégias operacionais e a qualificação dos recursos humanos, devem ser perseguidas

constantemente, através da realização de cursos específicos, principalmente na área de operações especiais e negociação, por ser esta última o carro chefe do gerenciamento das crises. (MAGALHÃES, *et al* 1998, p. 43)

Notadamente um líder democrático terá afeição de seus subordinados/colaboradores, no entanto, a natureza da atividade policial militar decorre de uma estrutura alicerçada na hierarquia e disciplina militar e que privilegia a figura do chefe. Conforme destaca Vieira (2007)⁶, chefia e liderança correspondem “a duas atividades funcionais do comandante, exercidas simultaneamente em um só processo: o comando”.

Vieira (2007, p.7) faz a seguinte comparação:

O comando pode ser entendido preliminarmente como direção de uma organização na realização de sua finalidade operativa. Porém, tratando-se de uma organização militar, é uma direção que assume características muito peculiares. (...) se distingue por ser revestida de singularidades decorrentes de sua destinação. A “empresa militar” é um instrumento de guerra que lhe impõe uma aptidão para atuar permanentemente em situação de crise (VIEIRA, 2007, p. 7).

Vieira (2007) cita ainda afirmação do General Sérgio Coutinho, quando o referido Oficial afirma que “comandar é exercer a chefia militar e aplicar a liderança militar a fim de conduzir eficientemente e com êxito a organização militar ao cumprimento

⁶ Chefia e Liderança – Manual do Vencedor. Pesquisado em: <<https://books.google.com.br/books?id=hU9MBQAAQBAJ>>. Acesso: 18 Maio 2016.

da sua missão”.

Santos (2010, p. 79) por sua vez, afirma que “um chefe militar pode cumprir a sua missão sem liderar”. Acrescenta que um líder não necessita de uma posição de chefia para liderar. No entanto, “o exercício da liderança pelo chefe militar potencializa sua eficácia no comando”.

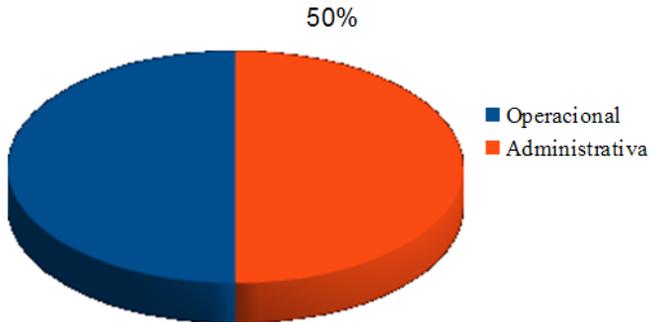
Assim, as ações de comando à frente de uma ocorrência complexa decorre da função de comando, exercendo a chefia que lhe é atribuída e liderando eficientemente seus comandados para que os objetivos sejam atingidos.

5 PERFIL DE LIDERANÇA ESPERADO PELOS ENTREVISTADOS

Objetivando formar um perfil de liderança mais adequado ao comandamento de ocorrências de alta complexidade e avaliar o preparo profissional dos recursos humanos da PMMG para atuação nestes eventos. As opiniões apuradas serão aqui analisadas.

Quando perguntados sobre qual função desempenhava na Unidade, obtivemos um resultado interessante e que não teve nossa interferência. Verificamos que 50% dos entrevistados, respectivamente, trabalham na administração e serviço operacional, gráfico 1. O objetivo foi buscar a visão de quem labuta na área operacional e visão sobre o assunto de quem trabalha na administração e que esporadicamente é lançado no serviço operacional como complementação de carga horária.

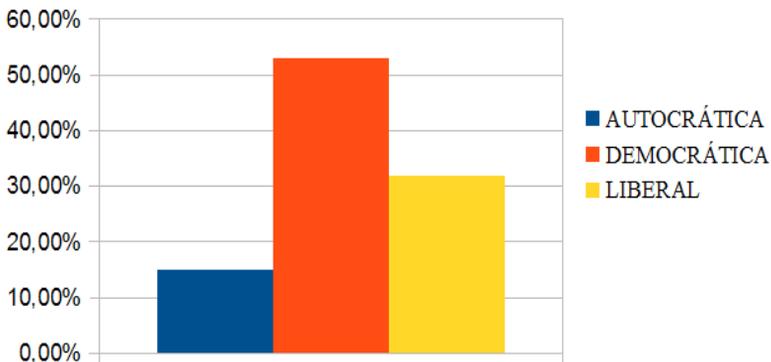
GRÁFICO 1: Em que função você atua principalmente?



Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntado sobre qual o tipo de liderança se espera de quem está à frente de uma ocorrência de alta complexidade, 52% responderam que o líder deve ser democrático; 33% responderam que o líder deve ser autocrático e 15% disseram que o líder deve ser liberal ou *laissez-faire*, conforme verifica-se no gráfico 2. Há que se ressaltar que o objetivo da pergunta é saber a percepção dos entrevistados sobre qual a melhor conduta deve ser utilizada pelo Comandante da operação.

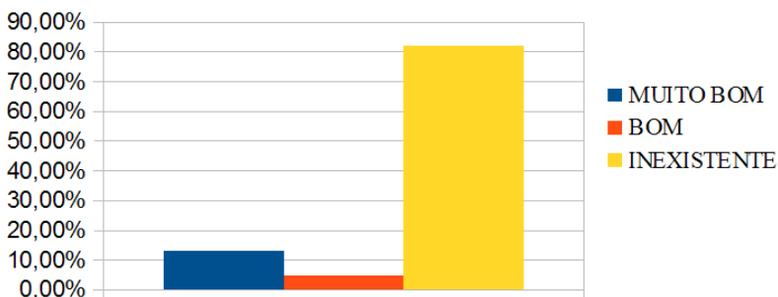
GRÁFICO 2: Tipo de liderança que se espera de quem está à frente de uma ocorrência de alta complexidade.



Fonte: Dados da pesquisa

Como forma de saber a percepção dos entrevistados sobre a importância de instruções à tropa sobre o assunto, foi perguntado aos militares pesquisados sobre como classificavam o treinamento recebido. As respostas confirmaram que o treinamento recebido para o atendimento de ocorrências de alta complexidade, é deficitário e carece de aprimoramento. 83% dos entrevistados classificaram o treinamento como inexistente, gráfico 3.

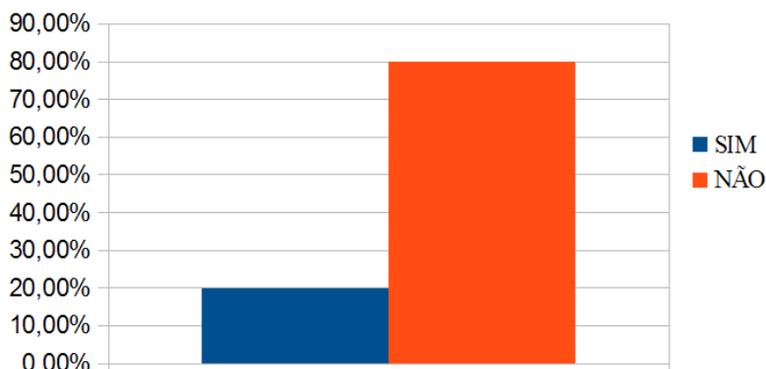
GRÁFICO 3: Como você classifica o treinamento adquirido.



Fonte: Dados da pesquisa.

Foi perguntado também se os entrevistados receberam algum treinamento para atuação em ocorrências de alta complexidade, sendo que 80% deles responderam que não. Comparando-se a pergunta anterior, pode-se entender que há uma inconformidade, posto que no gráfico anterior conclui-se que 17% apenas receberam treinamento, contudo isso ocorre porque em treinamentos técnicos são mencionadas algumas providências preliminares que o militar deve adotar em eventos críticos.

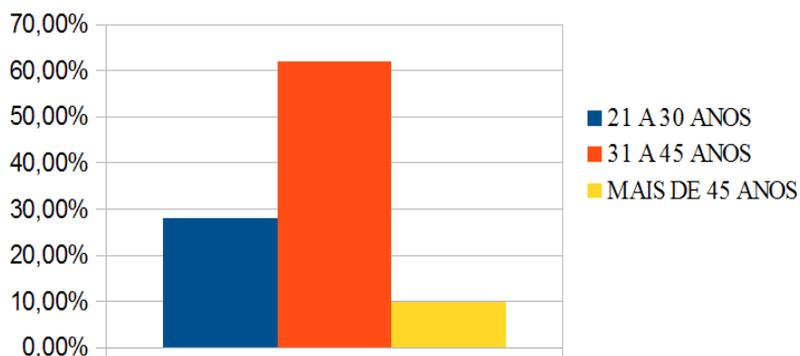
GRÁFICO 4: Recebeu treinamento para atuação em ocorrência de alta complexidade.



Fonte: Dados da pesquisa.

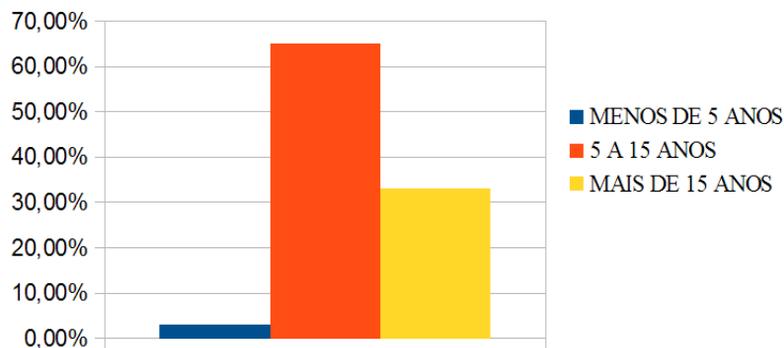
Analisando-se o gráfico 5, constata-se que 72% da tropa possui idade superior a 31 anos, quando se associa aos dados do gráfico 6, que demonstra que 97% da tropa possui mais de cinco anos de serviço, constata-se que os entrevistados possuem uma boa experiência profissional, contudo sem a formação específica e necessária para atuação em ocorrências de alta complexidade. Ainda sobre o tema treinamento, verifica-se no gráfico 7 que 97% dos entrevistados acham importante a realização de treinamentos específicos para atuação em ocorrências de alta complexidade.

GRÁFICO 5: Idade dos entrevistados.



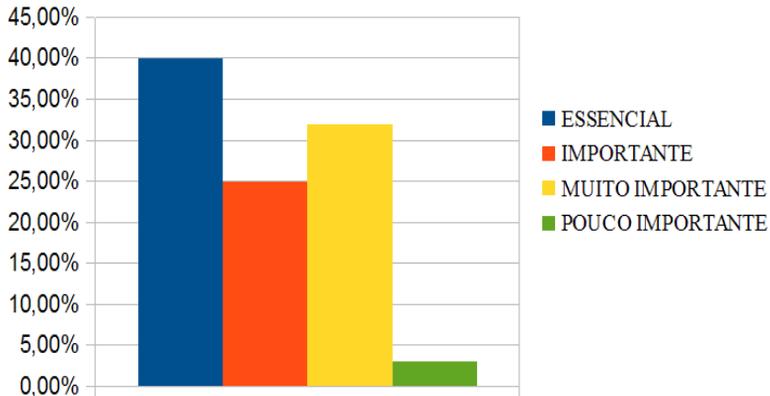
Fonte: Dados da pesquisa.

GRÁFICO 6: Tempo de serviço na PMMG.



Fonte: Dados da pesquisa.

GRÁFICO 7: Importância da instrução para atuação em ocorrências de alta complexidade.



Fonte: Dados da pesquisa.

6 CONCLUSÕES

A liderança tem papel importante para a compreensão do comportamento do grupo, visto que na maioria das vezes é o líder quem apresenta os caminhos que serão seguidos para alcance de algum objetivo.

Numa época de informações globalizadas, “o capital humano assume a posição de mais importante ativo em uma organização” (Sá, 2013, p. 34). Assim sendo, formar líderes, desenvolver ferramentas que possam facilitar a difusão do conhecimento e aprimoramento intelectual é fundamental para definir o sucesso de uma empreitada, principalmente num mercado competitivo e aberto a novas ideias e cuja velocidade das informações são rápidas, sendo o fator humano, às vezes, o diferencial intelectual de uma empresa.

Ainda analisando-se os dados apurados, observa-se que a

compreensão dos entrevistados indica a necessidade de um perfil de liderança predominantemente democrática, 53% , gráfico 2. O perfil do líder indicado pela amostra vem demonstrar que os conceitos apontados, para liderança participativa ou democrática, “adotada pelas Forças Armadas brasileiras, é muito bem caracterizada pelas IP 20-10, que justificam essa adoção por a mesma ser”:

(...) Fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreende a análise, a previsão e o controle de suas reações, favorecendo, sobremaneira, o fortalecimento dos princípios basilares de nossa Instituição: hierarquia e disciplina. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 15 apud FERREIRA, p.18).

Diante do exposto e como expusemos acima, neste modelo de liderança o líder precisa ter segurança no seu saber, com base sólida de conhecimento, desenvolvendo competências técnica e de relações humanas para intervir com orientações e aconselhamento, sendo fortalecida a autonomia do grupo para a tomada de decisão no seu trabalho. Este domínio de sua missão e preparo para transmitir o conhecimento além de capacidade de motivar seus comandados a participação efetiva, somente são possíveis com treinamento adequado, anseio de 97% dos entrevistados.

Obviamente que não há como tornar todos os integrantes da corporação técnicos prontos a atuar em quaisquer situações que necessitem de treinamento especializado para sua solução. No entanto, há necessidade de treinar os militares para que eles saibam que providências adotar caso algum evento que fuja à normalidade e à capacidade técnica dos policiais ocorra, que eles tenham treinamento para saber qual conduta operacional deverá executar.

Outro fator observado é que a Academia de Polícia Militar concentra o papel de implementar e coordenar a qualificação profissional e, conseqüentemente, a qualidade técnica e tática dos instrutores, além do maior universo de profissionais qualificados à atuação específica, são maiores na capital, redundando em uma concentração dos cursos preparatórios na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Em razão do exposto, as Unidades do interior são relegadas a executarem os treinamentos de forma empírica e quando realizam os instrutores não podem dedicar-se exclusivamente ao treinamento e às vezes não possuem qualificação para esse mister.

Concluimos ainda que as ocorrências de alta complexidade, pela carga emocional envolvida, pelo maior grau de responsabilidade jurídica e compromisso moral com os resultados, demandam em momentos diversos, de acordo com a tropa envolvida, ações de liderança autocrática e liderança liberal. Como verificado acima, 15% dos entrevistados acreditam que o melhor perfil é o autocrático. Concordamos que em situações em que os militares não conheçam a fundo seu papel nas ações desenvolvidas, é necessário que o líder assuma a responsabilidade de designar a missão individual e atuação esperada de cada policial envolvido.

Ainda, observamos que 32% dos entrevistados acreditam ser o perfil liberal o esperado. Tal modelo de liderança pode ser aplicado, desde que a tropa envolvida seja capacitada técnica e taticamente e esteja altamente motivada e comprometida com a missão institucional.

Por fim, devemos ter em mente que a chefia militar está alicerçada na hierarquia e disciplina e está intrinsecamente atrelada a normas específicas e ainda, é o pilar que sustenta o gerenciamento das ações institucionais e garante o sucesso de

nossas ações. Contudo, é mister concluirmos que a liderança militar, apesar de não poder se dissociar da chefia militar, deve buscar um modelo de liderança situacional, ou seja, abrangendo os conceitos dos três modelos expostos e adequando-se a situações específicas, considerando-se o preparo profissional da tropa e as capacidades individuais.

Resumen: Este trabajo científico había margen para definir un perfil de liderazgo apropiado para la gestión de eventos de gran complejidad, es decir, eventos que requieren la intervención de la policía militar, o agencias públicas de seguridad pública, en los esfuerzos conjuntos para su resolución. La metodología utilizada para esta prueba fue el tipo de investigación cualitativa / cuantitativa basada en la revisión de la literatura sobre el tema y el liderazgo investigación de campo con encuestas realizadas con una muestra de cuarenta encuestados tres unidades de la Policía Militar de Minas Gerais . Como resultado de esta investigación, llegamos a la conclusión de que en vista de los agentes de la Policía Militar de Minas Gerais el liderazgo perfil adecuado en las ocurrencias de alta complejidad debe ser el perfil de la situación , que combina características de los perfiles autócrata , democráticos y liberales o laissez - faire .

Palabras clave: Ocurrencias de alta complejidad . Perfil de liderazgo . Entrenamiento .

REFERÊNCIAS

BENEVIDES, Vitor L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2010.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Plano Estratégico Militar da Aeronáutica, 2010-2031**. EMAER, 2010.

BRASIL, Estado-Maior da Armada. 137. **Elementos conceituais da liderança**. Disponível em: <www.mar.mil.br/com7dn/srd/2016/EMA-137.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração – teoria, processo e prática**. 3ª ed. São Paulo: Mackron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2000.

FELIX, Clovis; ALCALDE, Elizângela de Aguiar; OLIVEIRA, M. Silva; PAIXÃO, R. Francisco. **Estilos de liderança**. Disponível em: <www.alms.edu.br/conexão/edicaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>. Acesso: 18 mai. 2016.

FERREIRA, Fernando G. **Perspectivas e desafios para forças armadas brasileiras no exercício da liderança militar no nível estratégico**. 2009. 90 f. Monografia. (Curso de Política e Estratégia Marítimas). Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2009.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Sextante: 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento.** São Paulo : McGraw-hill, p. 14. 1977.

MAGALHÃES, Alexandre P; SACRAMENTO, Carlos A.; SOUZA, Káthia A. C. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais: **Gerenciamento das Situações de Crise Geradas por Ocorrências com Tomada de Reféns.** APM-MG. Belo Horizonte, 1998.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de. Decreto nº 11.636 de 29 de janeiro de 1969. Aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, que trata da competência e da organização da PMMG e da outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova_min.html?tipo=Dec&num=11636&comp=&ano=1969&texto=original>. Acesso em: 18 mai. 2016.

MINAS GERAIS, Polícia Militar de. Comando-Geral. **Plano Estratégico 2016-2019.** Belo Horizonte, 2015.

OLIVEIRA, Américo Salvador. **Liderança Militar.** Disponível em: Liderança Militar. Disponível em: <http://www.coter.eb.mil.br/images/noticias_principal/Artigo_Gen_Salvador.pdf>. Acesso: 25 mai. 16.

PANZENHANGEN, Liane M.; NEZ, Egeslaine de. **Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões.** Disponível em:<www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2016.

RUCHINSKI, Paulo Roberto Pereira. **Clima Organizacional do Planejamento Estratégico Corporativo: Estratégia na Obtenção de Resultados.** Disponível em: <www.cadernosnpga.ufba.br/include/getdoc.php?id=107...pdf>. Acesso em: 06 jun. 2011.

PORTUGUESA, Marinha. PEREIRA, F. J. C; MELO, H. E. G; FONSECA, P. E. F. **CADERNOS NAVAIS: liderança e exercício do comando**. Abr-Jun. Edições culturais da Marinha. Lisboa, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANHUDO, Nádia Fontoura. **Liderança em enfermagem**. UFJF. Apostila. 7º período da Faculdade de Enfermagem. Juiz de Fora: 2015. Disponível em: <http://www.cofjf.br/admenf/files/2015/03/lideranca_em_enfermagem_adm_II.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2016.

SANTOS, Luiz Eduardo Possídio. **Liderança militar e o desempenho da OM**. Tese apresentada Escola de Comando. Estado Maior do Exército. 2010. Rio de Janeiro.

SANTOS, Roberto Elísio dos. **Introdução à Teoria da Comunicação**. São Bernardo do Campo: Editora do IMS, 1992.

TOURINHO, N. **Chefia e Liderança e relações humanas**. Belém: Frepa, 1981.

VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **A liderança militar a partir da exigência do bacharelado em direito para ingresso ao Oficialato da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2011. 174 f. Monografia (Especialização em Segurança Pública) - Polícia Militar. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2011.

WENDLING, Merilyn. **Estilo de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. 2007. 34 f. Monografia. Programa de Pós-Graduação em Administração. UFRGS. Porto Alegre, 2007.

LIDERANÇA EM UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: estudo realizado nas Seções do Estado Maior da Polícia Militar de Minas Gerais.

ANDERSON BARBOSA DE LIMA

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

DOUGLAS BERNARDINO PORTO

Capitão da PMMG; bacharel em Direito pela Universidade da Cidade de São Paulo - UNICID/SP , pós graduado em Ciências do Direito pela Universidade da Cidade de São Paulo – UNICid/SP e pós-graduando no Curso de Especialização de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar (2016).

ERICK LUIS SARAIVA SALGADO

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

GUSTAVO GOMES DE MELO

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

JULIANO BRANDÃO DE ALMEIDA

Capitão da PMMG; Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito de Conselheiro Lafaiete – FDCL, pós-graduado em Direito Penal pelas Faculdades Integradas Jacarepaguá – FIJ/RJ e pós-graduando no Curso de Especialização de Segurança Pública pelo Centro de Pesquisa e Pós-Graduação da Academia de Polícia Militar (2016).

Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG

JOSMAR HENRIQUE GARCIA

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).

MARCONE PINHEIRO DUARTE

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).

MOLISE ZIMMERMANN FONSECA DE SOUZA

Capitã da PMMG; especialista em Criminologia pela Pontifícia Universidade Católica (PUC/Minas); especialista em Segurança Pública e Justiça Criminal, pela Fundação João Pinheiro e pós-graduanda 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 estilo da liderança praticado em Unidades Administrativas da PMMG. Visando caracterizar o objeto de estudo, buscou-se fundamentação teórica em diversos autores sobre liderança, obras teóricas de psicologia organizacional e teorias da administração, com ênfase nas teorias de liderança, teorias motivacionais, relacionamento interpessoal e gestão de pessoas. Na sequência foi realizado um estudo junto aos militares integrantes do Estado Maior da Polícia Militar (EMPM), por meio de questionários, que possibilitaram a identificação do tipo de liderança existente nas seções do EMPM (autocrático, democrático, *laissez-faire* ou situacional).

Palavras-chave: liderança, estilos de liderança, Estado Maior da PMMG.

1 INTRODUÇÃO

Este artigo tem como tema verificar qual o tipo, o estilo ou perfil de liderança que é exercido atualmente em Unidades Administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais - PMMG, mais especificamente no Estado-Maior da Polícia Militar.

A PMMG, diante de um cenário em que o setor público tem se dedicado à promoção de mudanças que demonstrem eficiência e efetividade nos serviços prestados ao cidadão, tem buscado a adoção de estratégias institucionais, inclusive com a inserção de técnicas e ferramentas gerenciais modernas adotadas pela iniciativa privada, como a utilização de planos estratégicos com metas definidas a curto, médio e longo prazo, visando alcançar a excelência na produção de segurança pública.

Para que haja o alcance dos objetivos institucionais, os serviços desenvolvidos pela PMMG devem ser corretamente executados por todos os policiais militares da Corporação, tanto da área administrativa quanto os que são diretamente responsáveis pela operacionalização do policiamento ostensivo geral nos mais longínquos rincões do Estado.

Nesse processo organizacional de busca por processos e ações que potencializem os resultados das instituições, a gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem se destacado, evoluindo e vivendo transformações nos últimos anos.

As organizações bem-sucedidas, conforme Chiavenato (2014), tem na gestão de pessoas a maior responsável por sua excelência na prestação de serviços, sendo destacada a importância do fator humano em plena era tecnológica e da informação.

Com essa nova visão, os gestores foram obrigados a montar diferentes estratégias administrativas visando, muito além

do suprimento das demandas logísticas, a busca de pessoas qualificadas para alcançarem seus objetivos, percebendo que as organizações que possuem pessoas destacam-se e ganham mais espaço em suas áreas de atuação. É o reconhecimento da importância do talento humano, colaborador e responsável pelo sucesso de qualquer instituição.

O gestor e gerente na organização policia militar é o oficial que, em essência, é um comandante em quem a organização deposita uma expectativa atual de que este busque se tornar o líder para que os resultados possam ser alcançados.

É nesse contexto que a PMMG, como qualquer organização composta por pessoas, precisa de líderes motivados, motivadores e capacitados para influenciar o comportamento de seus colaboradores, em todos os setores de atuação, tratando-se, nesse caso, dos oficiais da Instituição.

Entende-se que nas organizações militares, chefia e liderança são expressões que estão sempre associadas. Para sua correta compreensão é necessário entender que correspondem a duas atividades funcionais do comandante, exercidas simultaneamente quando da realização de um só processo pelo oficial: o comando.

Uma vez que a liderança exercida pelos Comandantes, nos diversos níveis hierárquicos existentes na estrutura da Corporação, deve ser realmente eficiente para que todos os esforços convirjam em direção às metas pactuadas e que elas não sejam somente da Instituição, mas que cada policial entenda sua importância, para o bem da sociedade, e as coloque também como uma meta pessoal a ser alcançada.

Neste sentido, a presente pesquisa busca analisar os impactos da liderança exercida pelos Oficiais Comandantes, Chefes ou

Assessores que trabalham em diversas Unidades Administrativas da PMMG possibilitando a verificação do tipo de liderança - autocrática, democrática, *laissez-faire* ou situacional - que é mais presente nessa área da milícia mineira, como ela tem influenciado na busca dos objetivos e suas necessidades atuais dentro da própria organização.

Do exposto, buscou-se analisar, como objetivo geral, o perfil de liderança existente em Unidades Administrativas da PMMG, mais especificamente o Estado-Maior da Instituição.

Como objetivos específicos, estabeleceu-se conhecer, na percepção dos líderes e liderados, qual é o perfil de liderança existente em Unidades administrativas da PMMG, no sentido de entender o fenômeno e potencializar suas características para trazer melhores resultados para o serviço policial militar.

Para o alcance desses objetivos, foi utilizada como estratégia de pesquisa a abordagem quantitativa, por meio de aplicação de questionários a determinado público-alvo pertencente ao Estado-Maior da PMMG, que se enquadra no setor administrativo da Corporação.

O problema que motivou a pesquisa foi procurar entender qual o perfil existente dos superiores, chefes ou líderes de determinados setores que trabalham no Estado-Maior da PMMG no tocante ao seu tipo, baseado no comportamento do líder (autocrático, democrático, *laissez-faire* e também o situacional).

A hipótese levada em consideração seria a de que o líder predominante nas Unidades Administrativas da PMMG seja o autocrático, baseada no controle exercido na Instituição pela hierarquia e disciplina, dois pilares básicos que sustentam o militarismo da organização policial mineira.

O artigo é composto por quatro seções. A primeira destina-se à introdução do estudo, contemplando a delimitação do tema, os objetivos da pesquisa.

A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre o assunto, focando, conforme definição do professor da disciplina, em assunto de interesse definido pelo grupo a ser detalhado em pesquisa de Unidades Administrativas da PMMG, bem como uma breve explanação sobre o Estado-Maior da Polícia Militar, setor administrativo elencado como alvo de estudos pelo grupo.

A terceira seção traz a análise dos dados coletados através de pesquisa de campo em Unidades Administrativas da PMMG, com foco no objetivo geral definido para a abordagem do trabalho, de forma a verificar a hipótese apresentada, confirmando a ideia inicial do estudo, ou refutando, caso comprove-se o contrário, sendo tais dados trabalhados e relacionados com o referencial teórico pesquisado sobre o tema.

Na quarta e última seção, encontram-se as considerações finais acerca do estudo, uma reflexão sobre as descobertas observadas e seus impactos junto aos líderes e liderados e a apresentação de sugestões pertinentes ao tema para implantação nas Unidades pesquisadas. Finalizando o trabalho, apresentam-se as referências.

2 A LIDERANÇA E SUAS TEORIAS

A liderança nas organizações, conforme Chiavenato (2001), por sua importância, constitui um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas, sendo que suas teorias foram classificadas em três grupos quando apresentadas pelos principais autores humanistas.

Ao longo dos anos, as teorias foram complementando-se e se aperfeiçoando, pois “[...] os estudos sobre liderança se iniciaram com teorias bem simples, e, com o tempo, as investigações se tornaram mais complexas” (CAVALCANTI *et al.*, 2007, p.38).

Conforme a definição do presente trabalho, selecionou-se uma parte da disciplina de Chefia e Liderança para ser detalhada, abordando um aspecto importante de acordo com o entendimento da equipe responsável pelo trabalho. Não se trata da parte mais importante da disciplina, mas uma, que no entendimento de todo o grupo, é marcante na Polícia Militar de Minas Gerais, instituição alvo de nossos estudos.

2.1 Teorias Comportamentais

Nos estudos sobre a liderança, a teoria dos traços é uma das mais evidentes, mas ela não conseguiu ser eficaz para explicar o fenômeno da liderança por focar somente no líder e em suas características surgindo, então, as teorias comportamentais que buscaram de forma mais abrangente explicar o fenômeno. No presente trabalho, o suporte teórico que embasará a pesquisa será o das teorias comportamentais, por considerar-se que elas explicam de forma mais satisfatória o estudo da liderança exercida na Polícia Militar de Minas Gerais.

2.2 Teoria dos estilos de liderança Autocrático, Democrático e *Laissez-Faire*

Conforme Chiavenato (2001, p. 120) “enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o estilo de comportamento para liderar.” Um dos primeiros estudos sobre o comportamento de liderança, segundo Cavalcanti *et al.* (2007

apud Robbins e Coulter 1988), foi coordenado por Lewin, quando foram vislumbrados três estilos básicos de liderança, até hoje aceitos e ratificados por diversos autores: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

O estilo autocrático diz respeito ao líder centralizador que, no processo de determinação das tarefas e métodos para a realização do trabalho, toma as decisões de forma unilateral, não se importando com a opinião dos liderados. Chiavenato (2001), apresentando o resultado de uma pesquisa sobre o impacto dos estilos de liderança em um grupo de crianças orientadas para a execução de tarefas, quando divididas em grupos e sujeitas a estilos de liderança diferentes a cada período de seis semanas, mostra claramente o resultado da liderança autocrática:

“Na liderança autocrática, o líder centraliza as decisões e impõe suas ordens ao grupo. O comportamento dos grupos mostrou forte tensão, frustração e agressividade, de um lado, e de outro, nenhuma espontaneidade, nem iniciativa, nem formação de grupos de amizade. Embora aparentemente gostassem das tarefas, não demonstraram satisfação em relação à situação. O trabalho somente se desenvolvia na presença do líder, e quando este se ausentava, as atividades eram paralisadas e os grupos expandiam seus sentimentos reprimidos, chegando à explosão de indisciplina e agressividade.” (Chiavenato, 2001, p. 120).

Nas organizações policiais militares, como é o caso da Polícia Militar de Minas Gerais, enraizada da formação militarizada

dos Oficiais, a utilização de tal estilo de liderança mostra-se mais comum pela maior obediência dos liderados. Entretanto, os impactos negativos da utilização única desse modelo para todas as situações podem apresentar-se mais prejudicial do que benéfico ao processo da busca dos resultados, como bem percebe Maximiano (2006, p. 286) quando reflete que “[...] o estilo autocrático pode degenerar e se tornar patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violência contra liderados, são exemplos de comportamentos autoritários”.

Alterando para o estilo democrático, Cavalcanti *et al.* (2007, p. 40) aponta que os líderes abarcam seus subordinados nos processos decisórios, impulsionando a participação de todos, sendo que transmitem autoridade sempre que possível e usam técnicas de feedback como forma de treinamento dos subordinados. Esse estilo, dentre outras vantagens, legitima a liderança praticada, pois,

quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder. Envolve alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso de autoridade pelo dirigente.” (MAXIMIANO, 2006, p. 287).

A democracia desse modelo utiliza a participação dos liderados no processo, o que tendencia a render melhores resultados, entretanto carece de habilidades do líder para que não ocorram distorções nem perda de autoridade, preocupação iminente nas organizações com formação militar. Sua eficácia pôde ser claramente percebida na mesma pesquisa apresentada por

Chiavenato (2001) já referenciada no estilo autocrático de liderança:

“Na liderança democrática, o líder conduz e orienta o grupo, e incentiva a participação democrática das pessoas. Houve formação de grupos de amizade e relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados desenvolveram comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro, sem alterações mesmo quando o líder se ausentava (g.n). Houve um nítido sentido de responsabilidade e comprometimento pessoal além de uma impressionante integração grupal dentro de um clima de satisfação.” (CHIAVENATO, 2001, p. 120)

Uma terceira forma de liderar referente ao comportamento do líder é o estilo *laissez-faire* que procura deixar o grupo completamente à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados e a forma de executá-los (ROBBINS e COULTER, 1998). Neste estilo, não existem ações que sejam incentivadas pela influência do líder, verifica-se que este pouco influencia nas ações de sua equipe, pois, como bem apontou Cavalcanti et al. (2007, p. 41) “[...] na verdade implica uma ausência de liderança, sendo que, na prática, o líder não exerce influência na equipe.”

Na entendimento trazido por Chiavenato (2001), as conclusões decorrentes da aplicação deste estilo demonstraram *performance* inferior à alcançada quando da aplicação dos demais estilos:

O líder delega totalmente as decisões ao grupo e deixa-o completamente à vontade e sem controle algum. Embora a atividade dos grupos fosse intensa, a produção foi medíocre (g.n). As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações, perdendo-se tempo com discussões por motivos pessoais e não relacionados ao trabalho, notando-se ainda forte individualismo agressivo e pouco respeito ao líder. (CHIAVENATO, 2011, p. 120).

Na figura 1, temos um quadro que compara as principais características de cada estilo de liderança.

Figura 1 – Estilos de liderança.

Autocrática	Democrática	Liberal (laissez faire)
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder.
O líder determina as providências para execução das tarefas, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo	O grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede conselhos ao líder, que sugere alternativas para o grupo escolher.	A participação do líder é limitada apresentando apenas sugestões quando solicitado a fazê-las.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e os colegas de trabalho	A divisão do trabalho fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus colegas de trabalho.	A divisão do trabalho e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é "pessoal" nos elogios e críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é objetivo e limita-se aos fatos nas críticas e elogios.	O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado.

Fonte: CHIAVENATO, 2001, p. 121.

Baseando-se nas conclusões que os pesquisadores chegaram com o estudo sobre a avaliação dos três estilos de liderança

aplicados ao grupo de crianças orientadas para a tarefa, ficou comprovado que o estilo democrático apresentou os resultados com maior produção e a qualidade desejada aos produtos

Relacionado ao estilo autocrático, os resultados foram uma produção de mesma quantidade da alcançada pelo estilo democrático, porém com menor qualidade dos produtos, e ao estilo *laissez-faire*, os resultados alcançados foram pouca qualidade e quantidade dos produtos, demonstrando ser dos três estilos aplicados, o que alcançara resultado menos desejado nas organizações, conforme verificado no trecho a seguir:

“Os grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior quantidade de trabalho produzido. Sob a liderança *laissez-faire* não se saíram bem quanto à quantidade e qualidade. Com a liderança democrática, os grupos apresentaram um nível quantitativo de produção equivalente à liderança autocrática, contudo, com uma qualidade de trabalho surpreendentemente superior.”(CHIAVENATO, 2001, p.121)

Desta forma, as pesquisas sobre a teoria dos estilos de liderança foram muito produtivas, trazendo respostas mais completas sobre tal fenômeno, sendo que os estilos autocrático e democrático tiveram seus estudos evoluídos, dando origem a uma nova classificação. Para Cavalcanti *et al* (2007, p. 41): “À medida que o estudo da liderança evoluiu, ampliaram-se e criaram-se outras formas de se referir aos dois estilos básicos de liderança: a orientada para a tarefa e a orientada para as pessoas.”

2.3 Teoria da liderança situacional

A liderança situacional baseia-se em duas variáveis: na forma como o líder orienta a equipe para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores (comportamento do líder), e a maturidade da equipe.

Para Hersey e Blanchard (1974 *apud* SANTOS, 2010, p. 25), a maturidade deve ser analisada em relação a uma tarefa específica, de forma que “[...] uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente”.

Desta forma, o líder, mesmo em seu íntimo tem afinidade com o estilo democrático, vez por outra poderá tomar posições mais extremas, agindo de forma autocrática ou liberal, em concordância com a situação e o amadurecimento da equipe ou grupo.

Conforme o entendimento de RODRIGUES (2007):

“[...] De outra maneira, de um líder, poderá ser exigida uma conduta autocrática em determinado momento e em outro um comportamento democrático. Dependendo do grau de amadurecimento da equipe, à qual já podem ser delegadas determinadas tarefas, esse mesmo líder poderá até assumir uma postura liberal. Assim, do líder da modernidade, espera-se mais flexibilidade, inovação e adequação” (RODRIGUES, 2007. p. 10).

2.4 A liderança verificada em Unidades Administrativas da PMMG – O Estado-Maior da PMMG

A Administração militar é um componente da chefia que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças inerentes ao exercício do cargo que ocupar.

A PMMG possui diversas Unidades Administrativas e para efeito do presente estudo, o grupo de trabalho elencou o Estado-Maior da Polícia Militar de Minas Gerais – EMPM, como a Unidade Administrativa em que seriam verificados os principais aspectos dos tipos de liderança vivenciados por seus integrantes na lida diária.

Um **estado-maior** é um órgão - composto por oficiais e praças - de informação, estudo, concepção e planejamento para apoio à decisão de um comandante militar. O objetivo principal de um estado-maior militar é providenciar um fluxo de informação, bidirecional, entre o comandante de uma unidade e as suas subunidades.

O Estado-Maior da Polícia Militar de Minas Gerais é o órgão de direção geral da PMMG responsável por assessorar o Comandante-Geral da Instituição, coordenar e apoiar as ações dos órgãos de direção setorial (Diretorias e Regiões) nos assuntos atinentes às atividades policiais em diversas áreas específicas: recursos humanos (EMPM1), atividade de inteligência (EMPM2), planejamento de operações (EMPM3), logística (EMPM4), marketing (EMPM5) e finanças (EMPM6).

Por ocasião desse estudo, a entrevista foi encaminhada às Seções principais de assessoria do EMPM, não sendo avaliados a Secretaria do Comando-Geral, o gabinete do Comando-Geral e

o do Chefe do EMPM, nem outras assessorias que podem estar atreladas a esse grupo funcional.

Na próxima seção, será apresentada a metodologia da pesquisa utilizada para alcançar o objetivo da presente pesquisa ao analisar o perfil das lideranças de Unidades da administração da PMMG.

3 ESTILO DA LIDERANÇA NO ESTADO-MAIOR DA PMMG

Nesta seção, pretende-se analisar as respostas fornecidas na pesquisa de campo feita com militares que são líderes, chefes e assessores no Estado-Maior da PMMG, setor considerado como administrativo na organização da PMMG. Foram pesquisados os militares que trabalham nas seguintes seções do EMPM: EMPM1, EMPM2, EMPM3, EMPM4, EMPM5 e EMPM6.

As análises e interpretações serão organizadas observando os traços verificados nas teorias elencadas no referencial teórico da presente pesquisa, de forma a alcançar o objetivo proposto pelo trabalho.

Os questionários foram elaborados de forma a fornecer informações da percepção dos militares das Unidades anteriormente descritas sobre o tipo de liderança exercida pelos seus chefes.

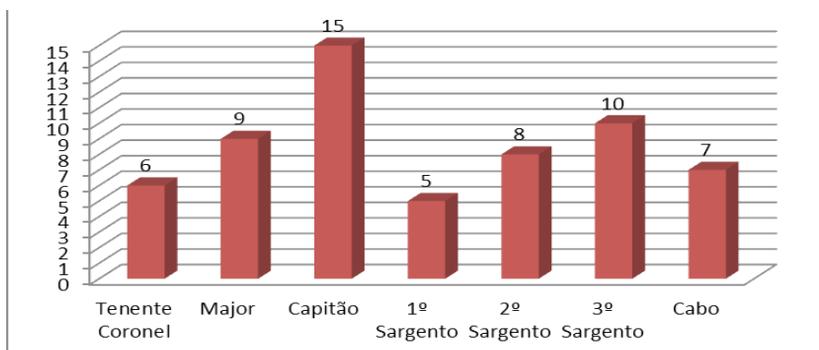
Não foram detectadas perguntas não respondidas nos questionários, sendo que todos os percentuais apresentados dizem respeito a 60 (sessenta) respostas, que representam um número alto dentro do universo pesquisado, atendendo adequadamente ao objetivo proposto pelo professor, com 90% de confiabilidade.

3.1 Análise dos questionários aplicados

Inicialmente, foram formuladas perguntas de forma a estabelecer o perfil dos participantes, especificando dados em relação ao tempo de serviço na instituição e a graduação atual dels.

No Gráfico 01, apresentamos a distribuição de cargos entre os respondentes da pesquisa. Destaca-se que o grupo de respondentes compõe-se por Oficiais e Praças, tendo 50% para cada um deles, de maneira a ficar equilibrada a percepção. Ficaram distribuídos nos postos de: Tenente-Coronel, Major, Capitão, 1º Sgt, 2º Sgt, 3º Sgt e Cb, que exercem ou já exerceram funções de liderança em suas atividades.

Gráfico 1 – Posto e graduação dos entrevistados



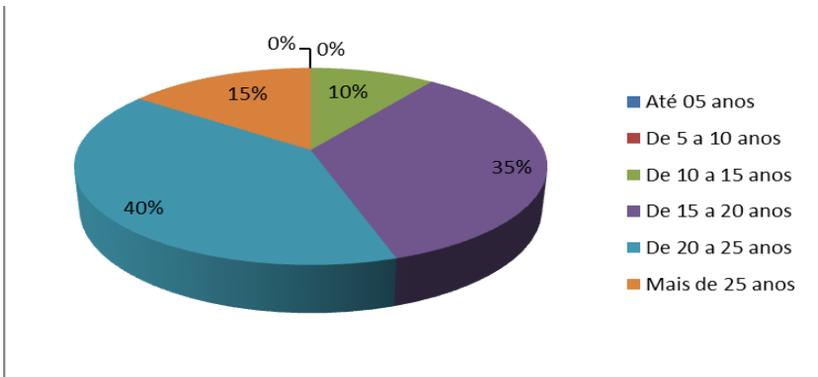
Fonte: Da pesquisa

Ainda buscando conhecer as características dos profissionais que compõem a amostra alvo de análise, foi questionado sobre o tempo de serviço efetivamente prestado pelos entrevistados à Polícia Militar, em relação ao grau de maturidade profissional e de tempo de carreira ainda a ser prestado pelos militares.

Percebe-se que a grande maioria da amostra, 90% para ser

mais exato, é composta por militares que já servem à PMMG há mais de 15 anos, ou seja, mais da metade do tempo de serviço obrigatório, demonstrando grande maturidade dos entrevistados. Apenas 10% da amostra possui entre 10 e 15 anos efetivo serviço.

Gráfico 2 – Tempo de efetivo serviço



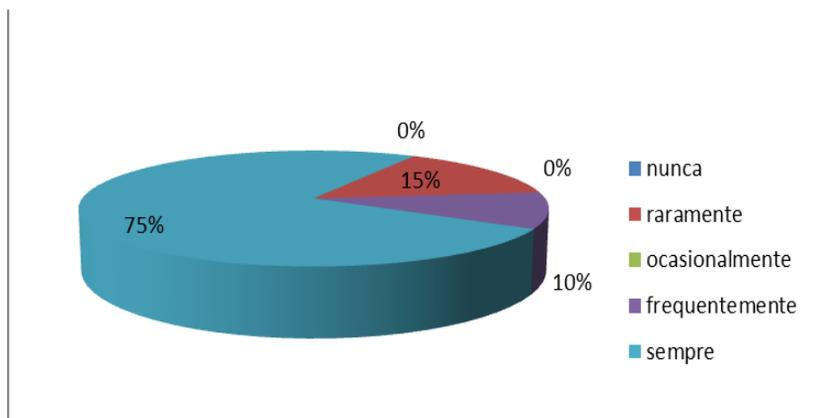
Fonte: Da pesquisa

Após a identificação do grupo de entrevistados, serão apresentadas as análises referentes às questões que descrevem comportamentos apresentados pelos líderes no dia a dia de serviço, tanto nas relações funcionais como nas relações pessoais. As respostas a essas questões foram apresentadas tomando como base uma escala de tipo Likert, que varia do nível 1 – nunca age assim, até o nível 5 – sempre age assim.

Para análise das respostas, nos gráficos são apresentados os percentuais para referência da pesquisa.

Nos gráficos 3 e 4, apresentam-se as respostas para os questionamentos sobre a frequência com que o líder é atencioso no relacionamento com o subordinado e a frequência com que é compreensivo com as falhas e os erros dos subordinados.

Gráfico 3 – É atencioso no relacionamento com os subordinados



Fonte: Da pesquisa

Percebe-se que para 75% dos entrevistados, o líder sempre se tem mostrado atencioso no relacionamento com os subordinados, e outros 10% afirmam que frequentemente o líder adota tal conduta. Percebe-se, portanto, que para 85% dos entrevistados o líder é atencioso com os subordinados. Nenhum entrevistado entende que seu superior é ocasionalmente atencioso. Apenas 15%, entende que raramente o seu superior é atencioso e nenhum entrevistado entendeu ser o chefe desatento a ele.

O relacionamento do líder com os liderados é importantíssimo para a existência de uma liderança. Para Lopes (1980, p.71), “de fato, se não houver subordinados, não poderá haver um líder. Temos então a hipótese de que o fator mais importante na liderança é a influência. O líder influencia seus subordinados e é por este influenciado”.

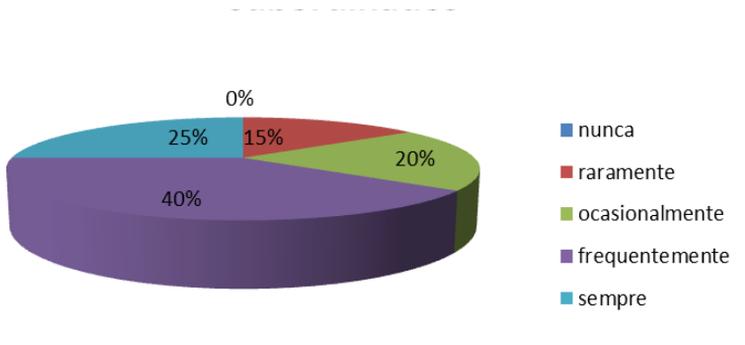
Assim, o líder tem que ser atencioso no relacionamento com seus liderados para que possa existir a sua influência. Para Bergamine (2008, p. 26) “[...] É indispensável que este líder conheça cada um de seus seguidores, dispensando a cada um

deles sua consideração individualizada”.

No cotidiano de serviço, cabe ao líder a gestão das ações dos liderados. Entretanto, na produção de qualquer atividade, podem ocorrer falhas e erros. E estas devem ser trabalhadas, controladas, coordenadas, por seus superiores com o objetivo de minimizar suas consequências e, em especial, a ocorrência dessas falhas.

Nesse sentido, foi perguntado quanto à frequência com que o chefe, superior ou líder é compreensivo com as falhas e erros cometidos pelos subordinados. 25% dos entrevistados apontou que sempre o líder é compreensivo, e mais outros 40% entendem que frequentemente seus líderes tem esse procedimento. 20% dos entrevistados entende que o líder tem este comportamento ocasionalmente, 15% acredita ser o superior raramente compreensivo e não houve as respostas nunca, o que demonstra ser esse um bom sinal.

Gráfico 4 – É compreensivo com as falhas e erros dos subordinados



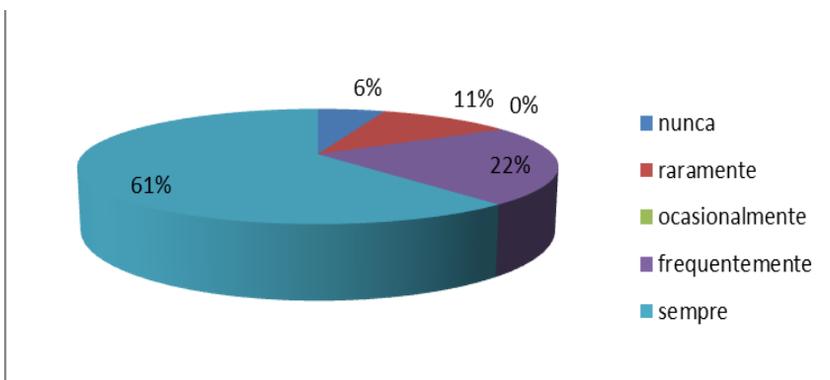
Fonte: Da pesquisa

Continuando a ideia da pesquisa, buscou-se saber sobre os sentimentos dos subordinados, se os superiores entendem

ser eles importantes no desenvolvimento do trabalho do subordinado, focando com o que Cavalcanti *et al.* (2007) e outros autores refletem a esse respeito.

Entende-se que nas organizações modernas, o alcance dos resultados ocorre de forma mais efetiva quando o líder interessa-se pelos sentimentos dos liderados, de forma a conseguir uma relação mais sólida. Cavalcanti *et al.* (2007, p. 28) destacam que na relação entre o líder e sua equipe, sonhos, aspirações, visões e valores devem ser compartilhados em constante fluxo, o que gera na equipe o comprometimento necessário à realização das metas pactuadas.

Gráfico 5 – Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados

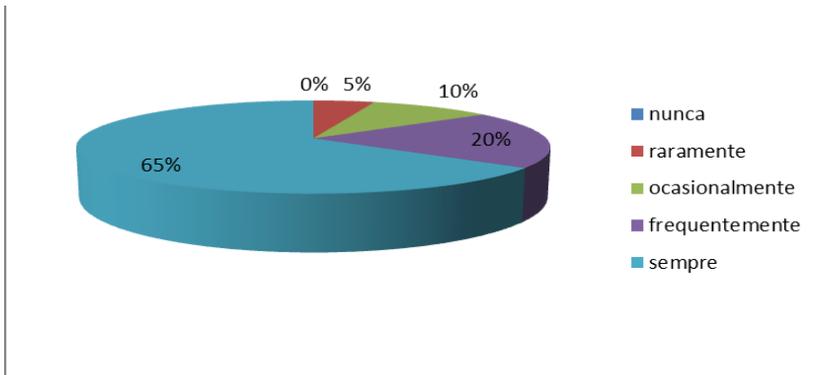


Fonte: Da pesquisa

Nesta questão, verificou-se que para 61% dos entrevistados o interesse pelos sentimentos dos subordinados sempre acontece. 22% dos entrevistados falam que seus superiores frequentemente se interessam, sendo que para apenas 17% dos entrevistados esse interesse não ocorre nunca ou raramente.

Na sequência, ao se indagar sobre com que frequência o líder demonstra respeito pelas ideias apresentadas pelos subordinados, o que pode indicar o grau de interesse do superior em relação à disposição apresentada pelos militares em tentar ajudar no processo da busca de soluções para as situações que se apresentarem.

Gráfico 6 – Demonstra respeito pelas ideias dos subordinados



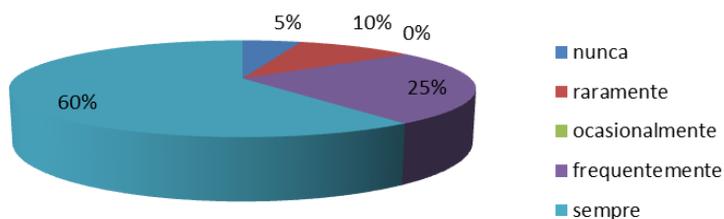
Fonte: Da pesquisa

Observa-se que apenas 15% dos respondentes apontaram que raramente ou ocasionalmente o superior mostra respeito pelas ideias apresentadas pelos subordinados, enquanto 20% afirmaram que, frequentemente, isto ocorre, e outros 65% afirmaram que sempre o líder assim se porta.

Verifica-se, portanto, que para 85% dos entrevistados, os chefes têm agido de forma a incentivar os militares a apresentarem suas ideias, pois elas serão por ele respeitadas, demonstrando que nesses aspectos da liderança, os superiores que trabalham no Estado-Maior da PMMG estão bem afinados com o que deve ser feito.

Em continuidade, foi perguntado com que frequência o líder tem estimulado aos liderados a apresentação de novas ideias no trabalho, visando interagir todos os militares no processo decisório e na busca dos resultados, sendo alcançados os seguintes resultados:

Gráfico 07 – Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho



Fonte: Da pesquisa

Nesse sentido, 60% dos entrevistados disseram que sempre são estimulados por seus superiores a trazerem novas ideias. Outros 25% dos pesquisados, relatam serem frequentemente estimulados, demonstrando que a grande maioria dos entrevistados, entende que seus superiores são solícitos por novos entendimentos e conceitos, de forma a trabalharem bem a criatividade da equipe de trabalho.

Mesmo os resultados com pior entendimento ainda não descartam as boas ideias. 10% dos entrevistados disseram que raramente o seu chefe os estimula a refletir sobre novos conceitos, mas mesmo nesse caso, o estímulo acontece e apenas

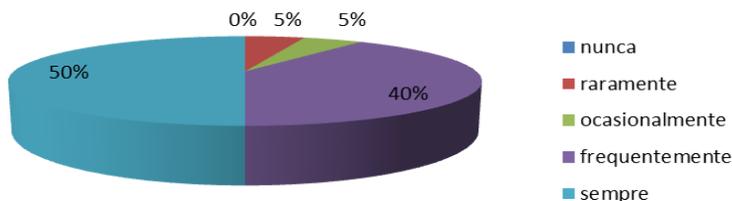
5% não se sente estimulado pelos superiores.

Cavalcanti *et al.* (2007, p.17) afirmam que, neste novo milênio, as pessoas buscam o verdadeiro significado do papel que representam, ampliando a necessidade de contribuírem para um bem maior. As autoras ainda dizem que “[...] o homem não mais aceitará ser tratado como mera peça da engrenagem. Ele vai querer, além de entender o sentido do trabalho, participar do processo decisório, os resultados e contribuir de algum modo para um objetivo maior.” (CAVALCANTI *et al.*, 2007, p.17).

Nesse caso, torna-se de grande importância o estímulo de novas ideias por parte dos superiores e chefes, trabalhando todos os membros da equipe como engrenagens bem organizadas e coerentes em seu cotidiano.

Ao finalizar as questões relacionadas à percepção de comportamentos empáticos do líder, questionou-se sobre a frequência com que o líder demonstra confiança nos subordinados, bem como em que medida ele se mostra acessível aos seus liderados. Ao se considerar como característica moderna de uma liderança participativa onde os liderados têm a confiança do líder e sentem-se à vontade para procurá-lo, quando preciso e foram obtidos os seguintes resultados:

Gráfico 8 – Demonstra confiança nos subordinados



Fonte: Da pesquisa

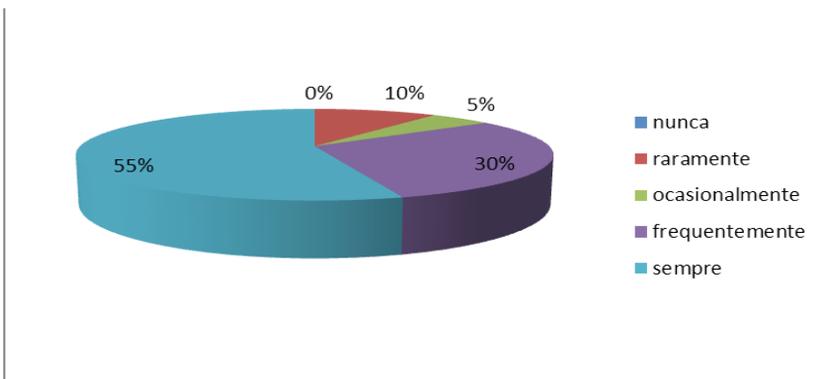
Percebe-se que os entrevistados sentem que seus Comandantes demonstram confiança em seus subordinados, sendo que, para 50% dos entrevistados, o líder sempre demonstra tal sentimento, e para outros 40% frequentemente isso ocorre. Portanto, embora 10% alegarem que essa confiança apenas ocorre ocasionalmente ou raramente, os percentuais referentes a “frequentemente” e “sempre” juntos perfazem 90%, apontando que os líderes no EMPM transmitem, na percepção dos respondentes, confiança em seus liderados.

No processo de liderança, como visto na teoria, tanto o líder influencia quanto sofre influência de seus liderados. Neste sentido, há a necessidade de confiança nas relações para que a equipe possa alcançar as metas pactuadas. Ressalta-se que, conforme Cavalcanti *et al.* (2007, p. 85) tão logo o Oficial assume a sua função administrativa, ele se depara com uma nova realidade, pois, agora, seus resultados não mais dependerão apenas de seus esforços, mas também do desempenho de cada

um dos integrantes de sua equipe de trabalho.

O próximo comportamento dos líderes analisados refere-se à percepção de acesso ao superior por seus subordinados, conforme demonstrado no Gráfico 9. Tal comportamento permite que os militares, tão logo precisem, tenham acesso a seus superiores para tratar das suas demandas.

Gráfico 9 – Mostra-se acessível aos subordinados



Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme respostas obtidas, verifica-se que os líderes no EMPM são acessíveis a seus liderados, pois para 85% dos entrevistados isso ocorre sempre ou frequentemente, e que apenas 15% dos entrevistados responderam que tal situação ocorre ocasional ou raramente.

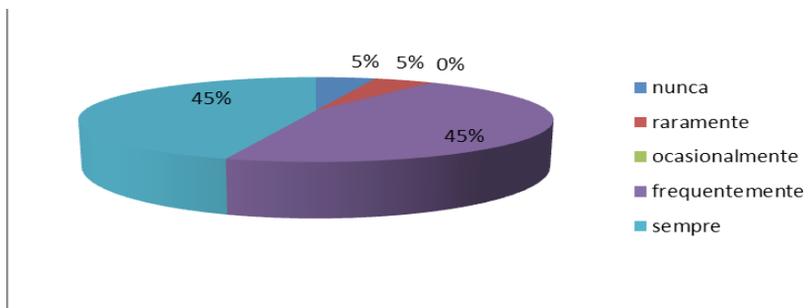
Percebe-se que, pelas respostas dos militares, o líder tem sim sido acessível a seus liderados e, como vimos na análise anterior, os militares também têm o entendimento de que os líderes demonstram confiança neles. Tais aspectos analisados de forma conjunta levam a entender que o processo de comunicação tem

fluido de forma satisfatória entre líder e liderados no EMPM, universo delimitado na pesquisa.

Cavalcanti *et al.* (2007, p. 33) refletem que a comunicação é indubitavelmente “um importante recurso gerencial e desempenha papel relevante para informar o sentido e as implicações da mudança, sua razão de existir e qual a expectativa para o desempenho individual e coletivo.” Assim, este processo pode ser satisfatório nas Unidades estudadas face à postura que vem sendo adotada pelos Comandantes.

Ao se perguntar aos militares sobre a frequência com que os líderes encontram tempo para ouvir os membros do grupo, foi possível verificar a ideia dos subordinados a respeito de um aspecto importantíssimo no processo de liderança, a saber, a sensação de que estando o líder acessível, que este também possa encontrar tempo para ouvir os membros do grupo.

Gráfico 10 – Encontra tempo para ouvir os membros do grupo



Fonte: Dados da pesquisa

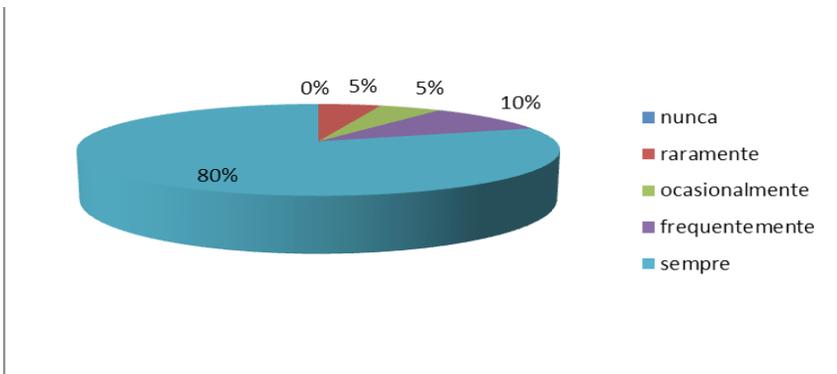
Neste item, 45% dos entrevistados responderam que o chefe, líder ou superior sempre encontra tempo para ouvi-los e outros 45% responderam que isto ocorre frequentemente. Somadas, estas respostas representam 90% da amostra analisada. Outros

5% responderam que isto ocorre raramente e para finalizar, 5% relatam que isso nunca ocorre e, nesse caso, entende-se que há superiores que não encontram tempo para ouvir seus subordinados, acreditando-se que esta habilidade pode ser melhor aperfeiçoada pelos líderes.

Os próximos dois comportamentos a serem analisados possibilitam conhecer a *performance* dos Superiores em aspectos muito valorizados na liderança militar, sendo inclusive pilares da instituição e valores cultuados e valorizados na gestão dos Oficiais, a saber, a valorização da hierarquia e disciplina e a preocupação quanto ao cumprimento dos prazos regulamentares.

A disciplina e a hierarquia são os pilares da instituição Polícia Militar, conforme disposição no caput do art. 142 da Constituição do Estado de Minas Gerais. A disciplina é regulada através do Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais, Lei estadual 14.310/02. Independente do estilo de liderança adotado pelos Oficiais, a manutenção destes valores deve ocorrer, sendo condição imperiosa para a manutenção das forças policiais militares.

Gráfico 11 – Valoriza a disciplina e a hierarquia



Fonte: Dados da pesquisa

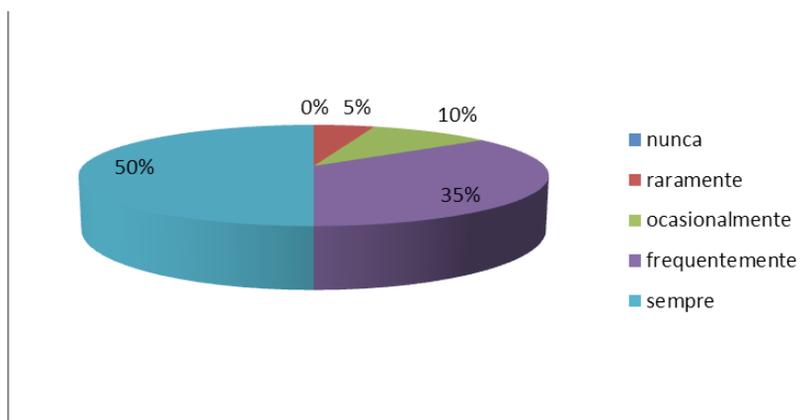
Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG

Conforme as respostas obtidas, mesmo os líderes apresentando comportamentos empáticos para com os liderados, não tem havido perda na valorização da disciplina e da hierarquia nos pelotões por seus comandantes.

Para 80% dos entrevistados, os superiores sempre valorizam a hierarquia e a disciplina, e outros 10% responderam que frequentemente isto ocorre. Portanto, 90% dos entrevistados entendem que os líderes zelam pela disciplina e pela hierarquia em suas Unidades.

Quando perguntados sobre a frequência com que os Superiores são rígidos quanto ao cumprimento dos prazos estabelecidos aos militares para o desempenho das tarefas, a percepção dos entrevistados segue a mesma linha de raciocínio da visualizada quanto à manutenção da hierarquia e disciplina. No entanto, percebe-se que nesse caso a distância entre sempre e frequentemente cai, o que pode indicar certa flexibilidade na questão dos prazos a serem cumpridos.

Gráfico 12 – É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos

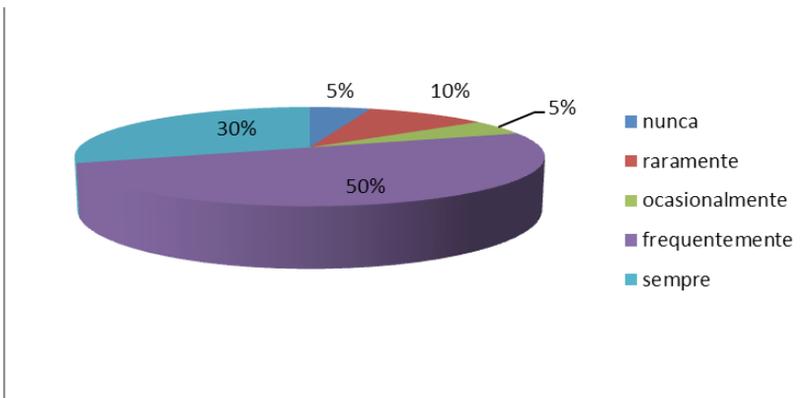


Fonte: Dados da pesquisa

Neste quesito, 85% dos entrevistados responderam que sempre ou frequentemente os superiores são rígidos no cumprimento dos prazos estabelecidos. Outros 15% responderam que isto ocorre ocasionalmente ou raramente.

O próximo gráfico apresenta as respostas dos entrevistados quanto à percepção da frequência com que os superiores colocam o trabalho em primeiro lugar.

Gráfico 13 – Coloca o trabalho em primeiro lugar



Fonte: Dados da pesquisa

O perfil de liderança evolui de épocas para épocas. Entretanto, a questão de colocar o trabalho em primeiro lugar traz uma grande curiosidade em seu resultado. 80% dos entrevistados entendem que o superior coloca o trabalho em primeiro lugar.

Detalhando um pouco mais, o trabalho é colocado em lugar especial tendo em vista que 30% dos entrevistados disseram que o superior na administração sempre coloca o trabalho em primeiro lugar, 50% diz que frequentemente coloca em primeiro lugar. Apenas 5% relatam que isso acontece ocasionalmente.

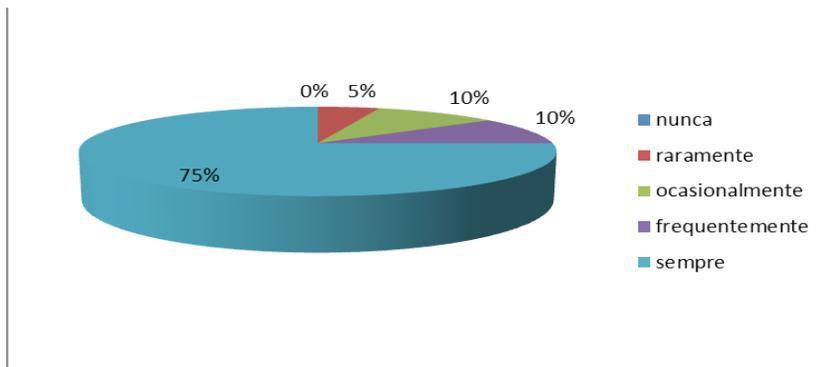
Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG

10% dos entrevistados disseram que seus superiores raramente e 5% disseram que nunca colocam o trabalho em primeiro lugar.

Vale a pena frisar que o superior continua, por mais que o tempo passe, valorizando o trabalho, por ser esse vínculo dele com o subordinado que fora entrevistado. Antes do vínculo pessoal, existe o vínculo funcional.

Completando este grupo dos itens que descrevem as características do líder, foi então perguntado aos entrevistados com que frequência o superior valoriza o respeito à autoridade.

Gráfico 14 – Valoriza o respeito à autoridade



Fonte: Dados da pesquisa.

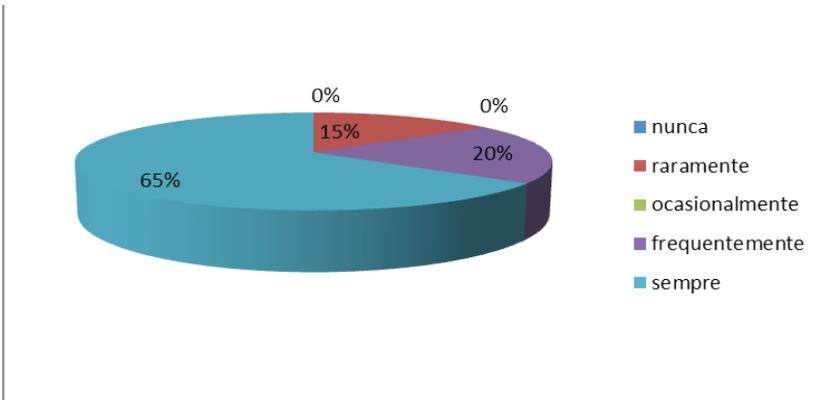
As respostas quanto à valorização da autoridade por parte dos Superiores no EMPM se mostraram coerentes com as análises já apresentadas sobre outros valores institucionais cultuados pelos líderes. Neste quesito, 75% dos respondentes afirmam que o líder sempre valoriza a autoridade, 10% afirmam que isto ocorre frequentemente, outros 10% ocasionalmente e apenas 5% entende ser essa situação rara para acontecer.

Portanto, para 95% dos entrevistados, a valorização à autoridade

acontece na conduta dos superiores no EMPM.

Outras condutas adotadas pelos Oficiais, e que serão tratadas a seguir, visam internalizar valores institucionais nos liderados, com vistas à manutenção da disciplina militar. O gráfico a seguir mostra os resultados em relação à frequência com que os superiores orientam os militares a seguirem as regras e normas estabelecidas (institucionais e legais), sendo obtido o seguinte resultado:

Gráfico 15 – Orienta os militares para que sigam normas e regras estabelecidas



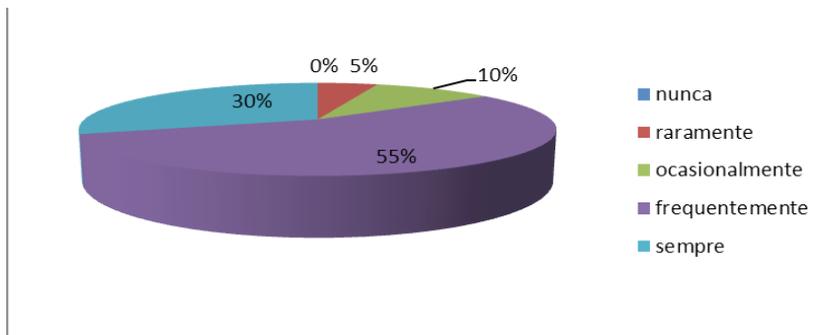
Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a preocupação com as normas e regras estabelecidas, isto é, a ênfase na segurança jurídica dos liderados é uma preocupação dos superiores. Para 65% dos entrevistados, tais orientações sempre ocorrem e outros 20% responderam que frequentemente o líder tem esta preocupação. Os demais, 15% responderam que raramente esta preocupação existe.

Os próximos gráficos referem-se à percepção dos entrevistados

em relação aos comportamentos dos superiores, no que diz respeito às ações relacionadas à gestão para o bom andamento dos trabalhos e dos serviços prestados.

Gráfico 16 – Indica as tarefas específicas de cada liderado



Fonte: Dados da pesquisa

Ao analisar essas respostas, 85% dos entrevistados responderam que sempre ou frequentemente as tarefas específicas são indicadas aos militares, percebemos um percentual pequeno de militares afirmando que tal situação apenas ocorre ocasionalmente ou raramente (15%).

Segundo Maximiano (2006, p. 282), “o que liga o líder aos seguidores é a existência de uma tarefa ou missão. Sem este componente não há liderança, apenas influência ou popularidade.”

Entende-se que entre as atribuições do líder está a distribuição das tarefas aos liderados, entretanto, para que estas sejam bem realizadas é preciso uma divisão que tome por base outros fatores como a capacidade ou habilidade técnica e a experiência para sua realização.

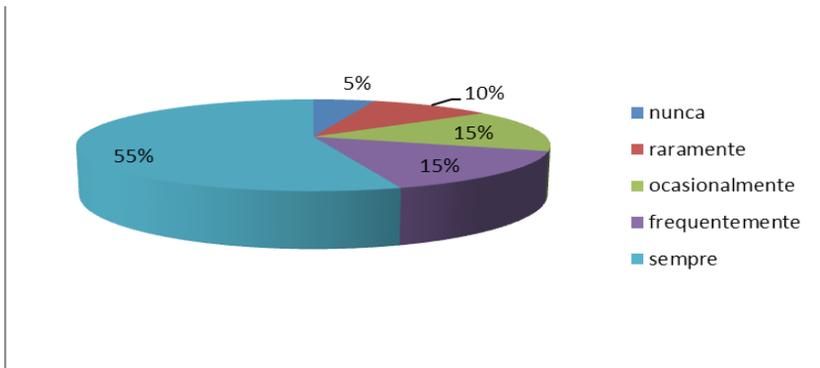
Teorias sobre liderança moderna, após definidas as tarefas a

serem realizadas, sugerem que se tenha um *feedback* quanto às estratégias, bem como que seja colhida a opinião dos liderados quanto às ações que estão sendo desenvolvidas.

Assim, uma das posturas que se espera de um líder na condução de seus subordinados, é que, após definidas as atribuições de cada militar e suas funções a serem desempenhadas, sejam colhidas as opiniões destes militares sobre o trabalho que está sendo realizado.

O gráfico a seguir demonstra o estímulo dado pelo líder aos liderados ao solicitá-los a apresentarem suas opiniões sobre o trabalho, buscando com isso um aperfeiçoamento das estratégias. Seguem os resultados:

Gráfico 17 – Estimula a apresentação de opiniões sobre o trabalho



Fonte: Dados da Pesquisa.

Um número expressivo de respondentes, mais precisamente 70% deles, responderam que sempre ou frequentemente os superiores estimulam a apresentação de opiniões sobre o trabalho junto ao grupo. 15% entendem que essa prática

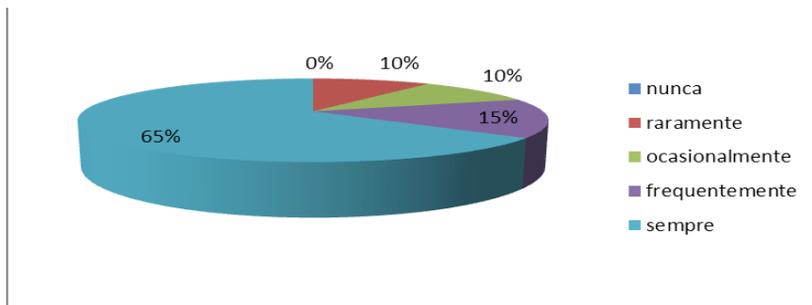
Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG

acontece ocasionalmente, 10% dizem que raramente e apenas 5% responderam que não há estímulo para os subordinados opinarem.

Tais resultados mostram a preocupação da maioria dos superiores em incentivar os liderados a apresentarem opiniões sobre o trabalho e com isso participarem do processo decisório.

A próxima análise vai mostrar as respostas a duas perguntas: a primeira quanto à liberdade que o superior concede aos liderados, dependendo da segurança e do compromisso para desenvolver a tarefa e a segunda diz respeito a esta concessão, dependendo da motivação do liderado.

Gráfico 18 – Liberdade possibilitada ao liderado seguro e comprometido

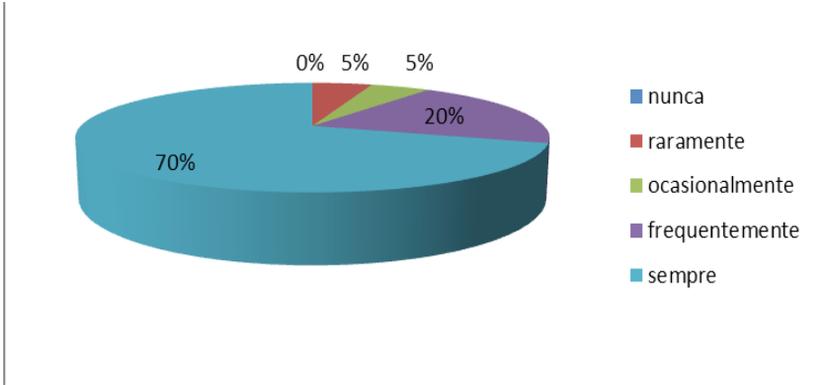


Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados apontados pelas questões analisadas possibilitam aferir que os superiores no EMPM têm buscado dar maior liberdade tanto para os militares que estejam seguros e comprometidos para realizar a tarefa, num total de 80% para as respostas de sempre e frequentemente, como também dão maior liberdade para os que estão motivados para realizar suas funções, num total de 90% para as mesmas respostas, conforme

pode ser visualizado no gráfico 19, a seguir:

Gráfico 19- Concede liberdade aos subordinados motivados



Fonte: Dados da pesquisa.

Cavalcanti *et al.* (2007, p. 50-53), apresentando o modelo de liderança situacional de Hersey e Blanchard (1977), afirmam que, para os grupos seguros e comprometidos com o resultado, que detêm habilidade para realizar as tarefas a eles atribuídas, o líder deve delegar a estes a responsabilidade e permitir certa autonomia para decisão de como esta tarefa deve ser feita. Já para o grupo motivado em alcançar os resultados e cumprir as tarefas, mas que não detém capacidade técnica para sua realização, merece do líder um comportamento diretivo para que o resultado seja alcançado, mas ao mesmo tempo deve persuadir os profissionais, reforçando sua disposição e entusiasmo.

Podemos perceber pelas respostas apresentadas que os líderes têm com mais frequência concedido liberdade aos grupos de trabalho que detêm mais experiência e estejam motivados (65% para a resposta sempre), o que corrobora a teoria apresentada. Por outro lado, também aos militares motivados, as respostas de que sempre isto ocorre alcançaram o patamar de 70%, o que

demonstra também que os Oficiais têm tido o zelo de reforçar a disposição de seus liderados.

3.2 Análise dos questionários sobre o tipo de liderança e sua influência no comportamento e desempenho dos militares

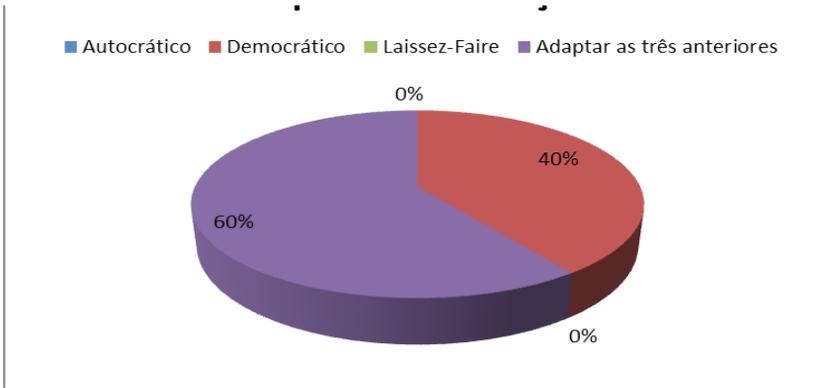
As teorias de liderança são de conhecimento de todos os Oficiais da corporação, cabendo a estes aproveitarem-se dos conhecimentos adquiridos no período acadêmico e buscarem aplicar estes conhecimentos de forma a alcançar os melhores resultados nas Unidades da PMMG.

Assim, as próximas questões analisadas foram elaboradas visando identificar, na perspectiva dos liderados, o tipo de liderança mais adequado, o tipo de liderança exercido pelos seus superiores.

Neste sentido, foi perguntado, inicialmente, aos militares qual seria o perfil de líder adequado no sentido de incentivar o policial para o desempenho de suas funções.

Nas opções para respostas foram apresentadas as características sobre o estilo de liderança, descritas por Chiavenato (2011, p. 120), para os estilos autocrático, democrático, *laissez-faire* e situacional, sem que esta definição constasse na resposta, para não haver induzimento dos militares, sendo alcançados os seguintes resultados:

Gráfico 20 – Perfil adequado do líder para melhor incentivar o policial



Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria dos entrevistados, alcançando 60% da amostra, assinalou a opção do líder situacional que no questionário apresentava as seguintes características: líder que sabe aplicar as três posturas acima, adaptando-se aos valores, à situação específica e ao perfil do grupo de militares.

Em segundo lugar, apareceu o líder democrático, com 40% da amostra, que preceitua que há o compartilhamento da liderança com os subordinados, envolvendo-os na execução das tarefas e nas decisões, preocupando com o lado humano dos militares.

Ninguém optou nem pelo líder de estilo *laissez-faire*, onde fora apresentado que o líder não intervém, sendo que os militares ficam liberados para decidirem e buscarem a solução dos problemas, e ninguém assinalou a opção da liderança autocrática, em que o líder se baseia somente nas tarefas e metas, e decide sem a participação ou consulta aos subordinados, mas cobra o fiel cumprimento das ordens.

A vantagem da aplicação da liderança situacional, conforme

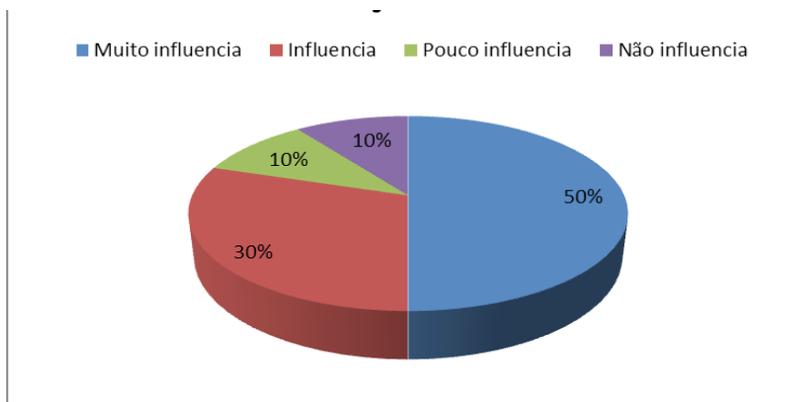
Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG

Chiavenato (2001, p. 122), “é que tal teoria torna-se mais atrativa ao administrador, pois permite a mudança do estilo de liderança para adequá-la à situação”. Assim, com as constantes mudanças acontecidas nas rotinas de serviços da PMMG, esse estilo vem se destacando, porque se adapta às mais diversas situações imprevisíveis que possam vir a acontecer.

Depois da identificação do perfil mais adequado de liderança a ser exercida, passamos a trabalhar sobre a importância da presença do Superior à frente das atividades administrativas e qual a influência dessa presença em seus liderados.

A primeira pergunta neste sentido foi sobre de que forma a presença do superior durante as atividades de serviço influencia no melhor desempenho das atividades previstas.

Gráfico 21 – Influência da presença do superior durante as atividades de rotina



Fonte: Dados da pesquisa.

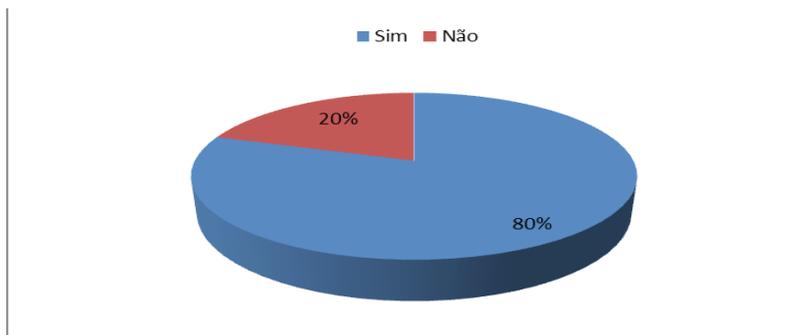
Percebe-se que para 50% dos entrevistados a presença do líder nas atividades rotineiras muito influencia os militares no melhor desempenho das atividades, e para outros 30% a presença influencia, o que perfaz 80% dos entrevistados que entendem ser influente a presença do superior (comandante, chefe, oficial ou líder) nesta atividade. 10% entendem que pouco influencia e outros 10% pensam que não influencia a presença do chefe ou líder.

Maximiano (2006, p. 277) afirma que “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas”.

Segundo Lafley e Charan (2008, p. 239), “[...] espera-se que os líderes da equipe se reúnam com suas equipes pelo menos uma vez por semana para discutir o progresso realizado, as dificuldades encontradas e as principais ações para a semana seguinte”.

Nesta concepção, o superior estar presente no dia-a-dia da Unidade Administrativa é muito importante para o subordinado, momento em que o líder tem a oportunidade de reunir e estar com toda sua equipe, para: colher um feedback, observar as dificuldades, deficiências e as ações exitosas, conhecimento da equipe, descontração, aproximação dos integrantes do grupo, definições de estratégias e parâmetros de trabalho, entre outros.

Gráfico 22 – Ações que distinguem um Líder comprometido com a equipe de trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa.

A definição “O comprometimento do superior na área administrativa é mensurado pela sua presença efetiva na Unidade, gerenciando as demandas administrativas e buscando capacitação técnica para os militares e melhorias logísticas e funcionais para a Unidade; e o seu comprometimento operacional é mensurado pela busca do alcance das metas pactuadas, com ações criativas e inovadoras que visem à prestação de um serviço de qualidade à sociedade” foi bem aceita por 80% dos entrevistados, contrapondo-se a 20% que acreditam não ser essa a melhor definição do líder.

Das justificativas apresentadas para o “não” todos os 20% dos entrevistados que marcaram essa opção foram clássicos a citar que falta a compreensão de que um líder ultrapassa a esfera da gestão para atingir a esfera emocional do subordinado.

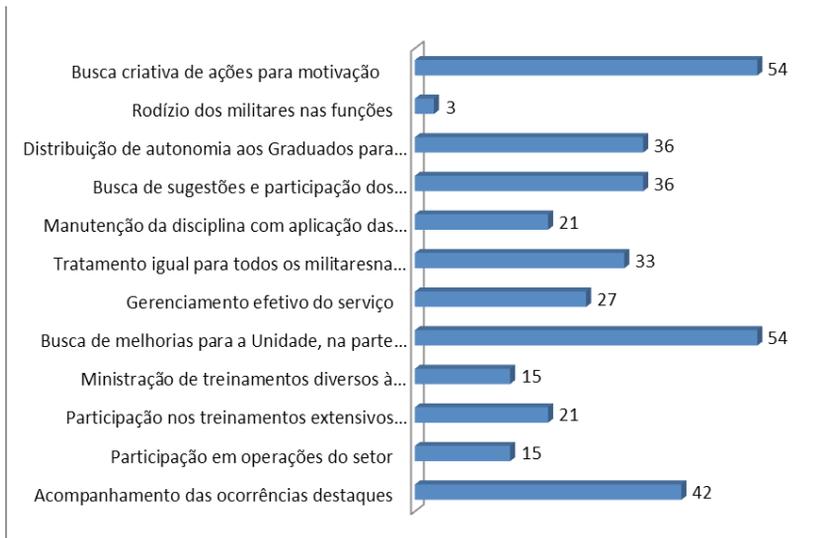
Cavalcanti *et al.* (2007) afirmam que a postura do líder diretamente motiva os liderados na busca dos resultados, sendo, na visão dos respondentes, inclusive condição para que o líder tenha em seu ambiente de trabalho sempre os militares motivados para a realização de suas funções.

O envolvimento das pessoas com o trabalho que

executam e a motivação para executá-los independem da importância da atividade no tocante a ser mais estratégica do que operacional, mais intelectual do que braçal. A motivação, quando presente, libera a energia fantástica que conduz pessoas à realização, tão pouco considerada no trabalho escravo. (CAVALCANTI *et al.*, 2007, p.15).

O último gráfico vem demonstrando algumas características que são concedidas ao líder e a seguir será visto uma hierarquização das que mais apareceram nas respostas para as que menos se destacam, na visão dos entrevistados.

Gráfico 23 – Características de um líder comprometido



Fonte: Da pesquisa

Dos entrevistados, 90% responderam ser a primeira característica do líder comprometido a busca por melhorias na parte logística e humana, demonstrando que quando um superior tem interesse em melhorar seu ambiente de trabalho para si e para toda a sua

equipe, ele se torna efetivamente uma pessoa de referência no ambiente de trabalho, legitima suas ações.

Junto a esse patamar, ficou a busca criativa de ações para a motivação da equipe de trabalho, demonstrando que o superior deve estar sempre buscando elevar o espírito de sua equipe, por meio de incentivos que viabilizem uma maior motivação dos subordinados. Esse tópico reflete que o líder tem que estar atento às pessoas com as quais trabalha, sendo muito importante incentivar a equipe e manter a motivação sempre em alta, enfrentando as adversidades e mudando o jeito de trabalhar, de acordo com o “humor motivado” da equipe. Essa é uma característica do líder situacional.

Em segundo lugar, destacado por 70% dos entrevistados, destaca-se o acompanhamento de ocorrências destaques em que o subordinado seja participante efetivo (como autor de prisão, vítima ou envolvido), demonstrando que a presença do superior é importante nos bons ou nos maus momentos, mas que esse superior acaba sendo um ponto de apoio para o subordinado.

Em terceira posição, escolhida por 60% dos entrevistados, ficou a busca de sugestões e participação dos subordinados nas decisões da Unidade, bem como a distribuição de autonomia a eles, demonstrando que o líder tem que ser democrático em suas decisões e deve confiar em sua equipe de trabalho.

Em quarto lugar, destacou-se com 55% o tratamento igualitário para todos os militares na concessão dos direitos, sendo essa uma característica da liderança autocrática, quando se pensa “que todos são iguais perante a lei”, tratar os iguais com igualdade e os desiguais, com o rigor da lei. Mas essa característica também está presente no líder democrático, mas em proporções mais brandas.

Na quinta posição, com 45 % dos entrevistados, ficou o gerenciamento efetivo do serviço por parte do superior.

Os outros quesitos foram menos expressivos para serem analisados. A única característica que fora marcada por apenas 5% dos entrevistados foi a de realizar rodízio dos militares nas funções que estão desempenhando. Isso reflete que os subordinados são resistentes às mudanças e não gostam de sair de suas “zonas de conforto”, mesmo que seja para ganharem mais conhecimento e outras habilidades e atitudes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou analisar qual o tipo de liderança existente nas Unidades Administrativas da PMMG.

Após a verificação dos questionários, o que se pode concluir é que a hipótese que o trabalho propôs está equivocada. A liderança autocrática, que era de se imaginar estar de sobremaneira presente na Polícia Militar de Minas Gerais, por ser esta uma Instituição Estadual Militar não foi confirmada. Ao contrário do que se imaginou, nas Unidades Administrativas, perpetua um ambiente de cooperação, de relacionamento, democrático, com a participação efetiva dos subordinados nas decisões dos líderes.

Com essas constatações parece ser então o estilo de liderança democrático o efetivo na corporação, mas aí é que vem a surpresa. Os liderados e líderes preservam o fiel cumprimento de ordens e de prazos, valorizam o respeito à autoridade, valorizam a disciplina e a hierarquia, dão ao trabalho uma importância acentuada. Bem, nesse caso, fala-se então de uma liderança autocrática e confirmamos a hipótese?

O interessante deste trabalho foi perceber que em algumas

Unidades Administrativas da PMMG os dois estilos de liderança se misturam, dependendo do que está prestes a acontecer no ambiente de trabalho. Uma hora autocrático, outrora democrático e não *laissez-faire*. Quando aparecem as características desse último tipo, não foram marcadas essa resposta.

Assim, o que foi possível constatar é que a presença da figura de um líder é muito importante, por isso não se destacou o tipo *laissez-faire*. As imagens da disciplina e da hierarquia não foram deixadas de lado em momento algum e, ao mesmo tempo, o contato com os liderados, ouvindo suas necessidades, anseios e a manutenção da motivação do grupo em alta foram insistentemente focadas nas respostas, bem como que o líder deve extrapolar o serviço, tem que alcançar o lado humano dos liderados, emotivo, emocional.

O que fica claro é que a nova tendência da liderança apresentada por Reis Júnior (2015, p.42 , *apud* Bessa 2009)

[...] O estilo de comportamento do líder no exercício de funções de chefia, os seus comportamentos diretivos e relacionais devem possibilitar manter um bom ambiente de trabalho dos subordinados. Desta forma, o líder deve conhecer as pessoas de que se rodeia e possuir a capacidade de se adaptar, o que exige uma certa flexibilidade e versatilidade não deixando, no entanto, de ser coerente.

Desta forma, infere-se que o líder pode ter um estilo à frente de um grupo e outro estilo ao assumir a liderança de uma nova equipe distinta da primeira em suas características. O conhecimento das pessoas e da situação vai redundar na atitude

de um bom líder.

Outros autores destacam a liderança situacional com outros conceitos, mas com a mesma ideia, como é o caso de Santos *et al.* (2010, p. 25), “[...] o principal problema que a teoria da liderança situacional procura resolver é descobrir qual estilo ajusta-se a qual situação. Para isso, é preciso resolver outro problema: como avaliar a situação?”. A liderança situacional possui seu alicerce focado em duas variáveis: na forma como o líder orienta a equipe para as tarefas e como é o seu relacionamento com seus seguidores (comportamento do líder), e a maturidade da equipe.

Restou identificada a liderança situacional como a mais destacada em Unidades Administrativas da PMMG, sendo esse tipo de liderança elucidada no novo plano estratégico da PMMG e estando em conformidade com as evoluções apresentadas pelo ambiente, pela inserção das tecnologias e sempre, pelo apoio nos talentos humanos que integram a Gloriosa Milícia de Tiradentes.

Sugerimos que o tema liderança seja alvo de uma capacitação para quem exerce o cargo de chefia na Corporação, bem como que sejam estes incentivados a adotarem posturas que permitam maior participação dos liderados no processo, gerando maior empenho, dedicação e sentimento de pertencimento dos militares de toda a PMMG.

Rogamos também que, na difícil arte de liderar, seja também incentivada aos militares uma maior valorização e respeito com os liderados, pois, como verificado na pesquisa, estes são, sem sombra de dúvida, o bem mais valioso de qualquer organização.

Abstract: *This research theme is the style of leadership practiced in Administrative Units PMMG. In order to characterize the object*

Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG

of study, we sought theoretical foundation in several authors on leadership, theoretical works of psychology and theories of management, with an emphasis on leadership theories, motivational theories, interpersonal and people management. Following a study was conducted together the military members of the General Staff of the Military Police (EMPM), through questionnaires, which allowed the identification of the existing leadership type in sections of EMPM (autocratic, democratic, laissez-faire or situational).

Keywords: *leadership, leadership styles, Staff of PMMG.*

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações** – 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 235 p.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Liderança e Motivação**. Vera Lúcia Cavalcanti, Marcelo Carpilovsky, Myrian Lund, Regina Arczynska Lago. – reimpressão - Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2007. 152 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. Vol I. 5 ed. São Paulo: Campus, 2001.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

LAFLEY, Alan G. **O jogo da liderança: metas e estratégias de inovação para o sucesso da sua empresa** / A. G. Lafley e Ram Charan; tradução Cristina Yamagami. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980. 158 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2010.

Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

REIS JÚNIOR, José Luiz. A liderança na Polícia Militar de Minas Gerais sob a ótica do modelo de excelência da Gestão: análise da atuação dos comandantes das companhias da PM das Unidades de responsabilidade territorial da Primeira Região da PMMG. Belo Horizonte. 2015. 95p.

ROBBINS, S. P. COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1988.

RODRIGUES, Denize Ferreira. Liderança e Trabalho em Equipe. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

SANTOS, Lucimeire *et al.* **A importância do Líder na equipe de trabalho nas organizações**. Revista Científica Eletrônica de Administração. Jun. 2010.

O LÍDER NOS GRUPOS ESPECIAIS DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

ANA PAULA DE OLIVEIRA TITO

Especialista em Segurança Pública e Direitos Humanos pela Escola Superior Dom Helder Câmara.

ANTÔNIO SOARES DE ALKIMIM JÚNIOR

Especialização em Segurança Pública no Centro de Pesquisa e Pós Graduação da Polícia Militar de Minas Gerais no ano de 2016.

LEONARDO ABDALA GUIMARÃES

Graduado em Direito pela PUC Minas/Poços de Caldas.

LEONARDO ANDRADE LIMA

Especialização em Segurança Pública no Centro de Pesquisa e Pós Graduação da Polícia Militar de Minas Gerais no ano de 2016.

LUCAS WILLIAN COSTA

Especialização em Segurança Pública no Centro de Pesquisa e Pós Graduação da Polícia Militar de Minas Gerais no ano de 2016.

MAURÍCIO MARIANO

Especialização em Segurança Pública no Centro de Pesquisa e Pós Graduação da Polícia Militar de Minas Gerais no ano de 2016.

PAULO ALEXANDRE CABRAL

Graduado em Ciências Militares pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

REGINALDO DE OLIVEIRA SALDANHA

Graduado em Ciências Militares pela Academia de Polícia Militar.

Resumo: O presente artigo apresenta uma análise do perfil de liderança dos comandantes dos

Grupos Especiais de Policiamento em Áreas de Risco (GEPAR), partindo da visão estratégica sobre o serviço, passando pela visão dos comandantes de companhias em que o serviço é realizado, e encerrando na autoavaliação dos comandantes de grupos sob os aspectos da liderança e do comprometimento organizacional. Após uma revisão bibliográfica sobre os aspectos de liderança, passamos a expor as especificidades do serviço e os resultados da pesquisa realizada.

Palavras-chave: Liderança. Comprometimento organizacional. GEPAR.

1 INTRODUÇÃO

Às polícias militares dos estados federativos cabem, no contexto da segurança pública, conforme § 5º do artigo 144 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, a preservação da ordem pública que, segundo Moreira Neto (1988), constitui-se pré-requisito para o funcionamento do sistema de convivência pública e deve incluir ações que contribuam para que os cidadãos possam gozar do direito à liberdade a partir da observação das normas impostas pela própria ordem pública em prol da paz e da harmonia social.

Cabe às polícias militares, portanto, a garantia da observância desses limites legais, impostos a todos os cidadãos, através do desenvolvimento de serviços que se ajustem às diferentes realidades sociais, econômicas e culturais abarcando ações preventivas, repressivas e, num conceito mais moderno de policiamento, inclusive ações de cunho social.

O Estado Moderno – que no Brasil aconteceu de forma mais contundente após a promulgação da Constituição de 1988 – impôs a necessidade de uma reaproximação entre a polícia e a comunidade que, após anos de afastamento, gerou um aumento substancial da criminalidade. Essa reaproximação pressupõe a descentralização do policiamento e a personalização do serviço prestado a cada comunidade. Os policiais de rua, chamados operacionais, passaram a atuar num processo de parceria decisória na busca de soluções para os problemas surgidos e na manutenção da ordem pública. Assim, a distribuição do policiamento e as ações e operações de preservação da ordem pública passam a ser resultado da mescla entre os conhecimentos e técnicas policiais e os conhecimentos das realidades locais vividas pelos próprios cidadãos chamados à responsabilidade que lhes cabe. Esse modelo é o que convencionou-se chamar **policiamento comunitário** e está amplamente disseminado, sendo adotado não só pela Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), mas por todas as polícias do Brasil.

As especificidades da profissão policial militar inserida nesse contexto social requerem, para a efetividade das ações desenvolvidas, a existência de líderes capazes de congregar esforços em prol dos resultados almejados e da melhoria constante dos respectivos processos viabilizadores.

Entre os diversos serviços do portfólio operacional¹¹ da PMMG, encontra-se o Grupo Especial de Policiamento em Áreas de

¹ Disponível em: <https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/portal-institucional/conteudo.action?conteudo=2159&tipoConteudo=itemMenu>
Último acesso em: 08 jul. 16.

Risco (GEPAR), cuja natureza é essencialmente de policiamento comunitário desenvolvendo ações e operações em três frentes: prevenção, repressão qualificada e promoção social.

Conforme preconizado na Diretriz para a Produção de Serviço em Segurança Pública nº 3.01.01/2010 (MINAS GERAIS, 2010), que regula o emprego operacional da PMMG, as atividades de prevenção são aquelas destinadas à antecipação de qualquer evento que possa romper a ordem pública. A repressão qualificada requer um trabalho de inteligência, base para um planejamento bem estruturado que denote o profissionalismo e a seriedade do trabalho desenvolvido, causando o menor transtorno possível para a comunidade e, na linha da promoção social, cabe aos militares promover eventos de cunho social que estimule a integração entre os próprios cidadãos e entre eles, a polícia e os demais órgãos públicos que direta ou indiretamente interfiram na defesa social das comunidades.

O GEPAR trata-se de um serviço essencialmente moderno de policiamento comunitário que exige não só conhecimentos e habilidades técnicas de seus executores, como também – e de forma essencial – uma especial atuação dos respectivos comandantes que, no exercício da chefia dos grupos, inerente aos cargos, precisam desenvolver habilidades de liderança primordiais para incentivar a equipe e a comunidade na manutenção de relações saudáveis que resultem em aumento gradativo da sensação de segurança e da paz nas localidades.

Nesse contexto, o presente artigo apresenta estudo das características de liderança dos comandantes dos GEPAR da

PMMG, partindo do seguinte problema: os comandantes dos GEPAR da PMMG possuem características de liderança necessárias à execução de serviço daquela natureza?

Para balizar os estudos, partimos da hipótese de que, pelas especificidades do serviço, os policiais comandantes dos GEPAR possuem características de liderança adequadas, sabendo lidar com as diversas mazelas sociais dos aglomerados em frentes de trabalho diversificadas.

Para a sustentação da pesquisa, foram utilizados os instrumentos e técnicas a seguir:

- a) pesquisa documental para identificar e pontuar os documentos que tratam do trabalho policial militar no policiamento comunitário, especificamente no serviço GEPAR, situando o leitor no contexto profissional em que estão inseridos os policiais alvos do estudo;
- b) pesquisa bibliográfica para a identificação das teorias da liderança;
- c) entrevista com o chefe da Assessoria de Processos Operacionais da Seção Estratégica de Emprego Operacional da PMMG;
- d) aplicação de questionários a 51 (cinquenta e um) comandantes de Companhias, com retorno de 46 (quarenta e seis) deles; e 37 (trinta e sete) aos oficiais comandantes dos GEPAR da PMMG, com retorno de 30 (trinta) deles. Esses questionários tiveram por finalidade verificar o perfil de liderança desejado para os sargentos

comandantes de grupos, subsidiando a formulação dos questionários aplicados aos graduados comandantes de GEPAR;

- e) aplicação de 181 (cento e oitenta e um) questionários aos graduados comandantes de grupos GEPAR² com o objetivo de buscarmos traçar o perfil de liderança existente³ na perspectiva da autoavaliação e, então realizar as comparações e conclusões. Desses foram respondidos 113 (cento e treze).

Os questionários aplicados aos graduados comandantes do GEPAR foram baseados nas Dimensões e Indicadores de Liderança listados por Bass (1990 *apud* RAICOSKI, 2011) e de Comprometimento Organizacional listados por Medeiros *et al.* (2003 *apud* RAICOSKI, 2011), buscando uma análise que permitiu o confronto entre a postura desses policiais – sob a perspectiva da autoavaliação – e as opiniões apresentadas pelos oficiais responsáveis pelos GEPAR e pelos comandantes de companhia onde essa modalidade de policiamento existe.

A relevância do presente trabalho repousa na possibilidade de ampliação das reflexões acerca da importância de uma prática consciente dos diversos aspectos que envolvem a chefia e a liderança na PMMG e, especialmente, oferece uma visão pontual

2 O número é bem maior que os dos demais públicos, pois consideramos também os sargentos e cabos que não exercem o comando como função primária, mas que compõem as equipes e são responsáveis pelos grupos na impossibilidade do titular como, por exemplo, em caso de licenças, dispensas e férias. Foram enviados 85 (oitenta e cinco) questionários para sargentos e 28 (vinte e oito) para cabos.

3 Sob a perspectiva da autoavaliação.

do GEPAR, um serviço que tem se destacado positivamente em todo o Estado de Minas Gerais.

2 OS GRUPOS ESPECIAIS DE POLICIAMENTO EM ÁREAS DE RISCO (GEPAR) NA PMMG

Serviço destinado ao policiamento personalizado de aglomerados urbanos em áreas de risco social, o GEPAR tem suas origens na “Patrulha Morro das Pedras” criada em 2002 para fazer frente à criminalidade violenta daquele aglomerado da cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais.

Inicialmente, a patrulha servia para o patrulhamento e atuação repressiva, caracterizados pela realização de diversas operações conjuntas com a Polícia Civil, no intuito de identificar e capturar criminosos, bem como demonstrar o poderio da Instituição, com a intenção de afastar ou coibir as ações dos criminosos. No entanto, apesar dos resultados satisfatórios, a Corporação passou a ser mal vista na comunidade e rechaçada pelos populares, já que não havia ações estruturadas que viabilizassem uma parceria decisória entre a polícia e a comunidade local, gerando um afastamento inicial, seguido de repulsa.

No ano de 2003, no entanto, os policiais empregados nos GEPAR passaram por uma capacitação em Polícia Comunitária e Direitos Humanos, agregando as práticas do policiamento comunitário e os princípios dos Direitos Humanos, começando a “cativar e resgatar a confiança dos moradores daquela comunidade”. Nessa época, a Patrulha do Morro das Pedras passou a ser chamada de Grupo Especial de Patrulhamento em Área de Risco – GEPAR.

Naquele mesmo ano, diante da excelência dos resultados alcançados, o GEPAR passou a incluir o Programa de Controle de Homicídios identificado como Programa Fica Vivo! e a agir sob duas estratégias básicas de atuação no aglomerado:

um grupo de intervenção estratégica, formado pela PMMG, PCMG, MP, CRISP/UFMG e Poder Judiciário, com o objetivo de identificar e capturar os homicidas contumazes e chefes das quadrilhas do morro; e um outro grupo, de Proteção Social, composto por órgãos públicos do Estado de Minas Gerais, da Prefeitura Municipal de Belo Horizonte e de Organizações Não Governamentais (ONGs), para oferecer diversos serviços e oportunidades para jovens entre 15 e 24 anos, com o intuito de diminuir a mão de obra utilizada pelo tráfico de drogas. O objetivo era oferecer oportunidades de construção de uma cultura de paz para os jovens, para competir contra o chamamento deles para o tráfico de drogas. (MINAS GERAIS, 2016, p.14).

Em decorrência do sucesso nos resultados apresentados, ainda em 2003, o GEPAR foi implementado em outros sete aglomerados urbanos de Belo Horizonte e hoje existe na área de cinquenta e uma companhias da PMMG.

2.1 Atuação do Grupo Especial de Policiamento em Área de Risco – GEPAR

Conforme preconizado na DPSSP 3.01.01/2010 que regula o emprego operacional da PMMG e já exposto anteriormente, o GEPAR deve executar suas atividades sob três pilares: prevenção, repressão qualificada e promoção social.

Essencial se faz, para a construção do raciocínio do leitor, expor *ipsis litteris* as atribuições do GEPAR definidas dentro de cada um

daqueles pilares pela norma em lide. Com relação às atividades de prevenção:

- O GEPAR realizará visitas tranquilizadoras em comércios, casas, escolas e postos de saúde objetivando conhecer a realidade daquela comunidade, além de colher informações relativas ao local de atuação e que possam subsidiar na melhoria da segurança, quer seja levantando informações sobre os cidadãos infratores atuantes naquele local, quer seja de cunho social ou outro aspecto que vise o bem estar daquela comunidade, trabalhando, preferencialmente, com técnicas de policiamento voltado para a resolução de problemas;
- deverá, sob todos os aspectos, trabalhar para angariar a confiança da comunidade local, por intermédio de ações de aproximação para com os cidadãos de bem, fazendo contatos com os moradores, principalmente aqueles que foram vítimas de violência, objetivando restaurar o clima de tranquilidade;
- fará ponto base e batidas policiais frequentes nas chamadas “bocas de fumo” com o intuito de reprimir a prática do comércio ilícito de entorpecentes nesses locais;
- efetuará abordagem em todas as pessoas estranhas ao local e que não morem no respectivo aglomerado, mas que estejam ali de passagem, procurando evitar que pessoas de outras áreas pratiquem atividades ilícitas naquela área/local de atuação;
- um dos policiais que compõem o GEPAR deverá ser formado pelo Programa Educacional de Resistência às Drogas e a Violência - PROERD - e lecionará nas escolas das respectivas áreas/aglomerados, com o intuito de implementar a doutrina do programa;
- pautará suas ações/operações de forma a

antecipar a eclosão do crime retirando de atuação os cidadãos infratores contumazes, trabalhando em conjunto com os outros órgãos que compõem o Sistema de Defesa Social. (MINAS GERAIS, 2010, p. 80).

A repressão qualificada por sua vez, conforme já exposto, trata-se de ações direcionadas de maneira científica e profissional, direcionando o foco repressivo àqueles cidadãos previamente identificados como infratores e localizados. Nessa perspectiva:

O GEPAR mapeará sua área de atuação no que se refere às modalidades de crimes existentes, bem como correlacioná-las com os grupos de cidadãos infratores que as pratica, além de mapear também os pontos de tráfico de drogas e seus líderes, “*modus operandi*” e as gangues existentes, mantendo banco de dados atualizado com fotos e endereços de todos que forem presos. Desta forma o GEPAR manterá um monitoramento constante dos cidadãos infratores, tomando todas as medidas de repressão contra eles, causando o mínimo de transtorno para os cidadãos de bem, fazendo uma repressão qualificada e trabalhando no foco do problema. (MINAS GERAIS, 2010, p. 80-81).

Já sob o pilar da promoção social:

O GEPAR promoverá ações de cunho social com objetivo de reduzir o impacto dos problemas sociais e melhorar a qualidade de vida da comunidade das áreas/aglomerados. Dessa forma o GEPAR conquistará a simpatia e a confiança dos moradores, além de trabalhar na raiz da questão social, que hoje afeta sobremaneira a questão de segurança pública. Para tal o GEPAR será responsável por promover ações que aproximem crianças e moradores da respectiva área/aglomerado à Polícia Militar em promoções como entretenimento, práticas esportivas, palestras,

programas preventivos educacionais e outros, dentro do enfoque de participação e interação com a comunidade. (MINAS GERAIS, 2010, p. 81).

Conforme descrições apresentadas, percebe-se que a execução do serviço no GEPAR requer inúmeros conhecimentos, habilidades e atitudes dos policiais ali subordinados e, no presente artigo, interessa-nos focar nos aspectos de chefia e liderança atrelados à rotina desse serviço.

3 TEORIAS DA LIDERANÇA

Alguns conceitos, de autores diversos, apresentados por Bergamini (1994) sobre a questão da liderança são importantes para o entendimento das teorias que apresentaremos a seguir:

Liderança é 'o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum. (HEMPHILL & COONS, 1957, p.7 *apud* BERGAMINI, 1994).

Liderança é 'o incremento da influência sobre e acima de uma submissão mecânica com as diretrizes rotineiras da organização. ' (Katz & Kahn, 1978, p. 528 *apud* BERGAMINI, 1994).

Liderança é 'o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado na direção da realização de um objetivo. ' (ROUCH & BEHLING, 1984 p.46 *apud* BERGAMINI, 1994).

Os conceitos expostos clarificam que o ato de liderança envolve uma habilidade e uma autoridade para influenciar pessoas em suas decisões e escolhas, de forma a incentivá-las a esforçarem-se em prol de um mesmo objetivo.

Conforme Hunter (*apud* LUIZ, 2016), autoridade é "a habilidade

de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal”, enquanto o poder é exercido pela força advinda geralmente de uma autoridade formal, como, por exemplo, o fato de ser policial.

A liderança, por sua vez, é vista por Luiz (2016), como, “a chave determinante do sucesso ou da falência da organização” e deve ser baseada no caráter forjado pelas atitudes constantes e frequentes de afirmação dos valores essenciais ao convívio social. Nesse sentido, trata da ética do caráter e da ética da personalidade, sendo essa atrelada a técnicas aplicadas nas relações sociais diversas, voltadas a atitudes positivas que não obrigatoriamente estão conectadas com o caráter da pessoa.

Para liderar há a necessidade de saber comunicar, delegar, dar *feedback*, respeitar as pessoas, encorajar a inovação e a criatividade e saber punir e recompensar sob o critério da justiça, conforme Luiz (2016).

Conforme Sganzerla (2016), os primeiros estudos sobre liderança traziam resultados generalizadores, focados na figura do líder, buscando traçar um perfil geral que o caracterizasse. Nesse enfoque surgem a Teoria dos Traços e a Teoria do Grande Homem.

Luiz (2016) traz que a Teoria dos Traços define que os líderes possuem traços de personalidade que os auxiliam em seu papel. Sganzerla (2016, p. 5) esclarece:

Essa teoria defende que a posse de certos traços de caráter e de personalidade permitiria a certos homens ter acesso ao poder. Dessa forma, julgava-se ser possível encontrar traços de personalidade universais nos líderes que os distinguiam dos

não-líderes. Bryman (1992) retrata três grandes tipos de traços que a literatura trata, fatores físicos, habilidades características e aspectos de personalidade (SGANZERLA, 2016. p. 5).

Já a Teoria do Grande Homem, tratada como a mesma Teoria por Luiz (2016), é diferenciada por Sganzerla (2016, p. 4), que diz que nela entendia-se que “de tempos em tempos apareceriam homens geniais destinados a exercer profunda influência na sociedade.”

Em um momento se pensou que as habilidades da liderança eram inatas. Ninguém se torna um líder, e sim nasce com esta condição. “A esta concepção de liderança se poderia denominar de Teoria do Grande Homem”. Para ela, o poder se encarnava em uma reduzida quantidade de pessoas cuja herança e destino as convertia em líderes. Os indivíduos do tipo adequado poderiam liderar, todos os demais deveriam ser liderados. Ou se tinha essa característica ou não se tinha. Nem o aprendizado nem o desejo, por grandes que fossem, poderiam alterar o destino de um indivíduo.

Sob o enfoque das situações e das relações entre o querer e ser líder verificamos, conforme Luiz (2016) e Sganzerla (2016), as seguintes teorias: Teoria dos Estilos de Liderança, Teoria das Trocas, Teoria da Abordagem Situacional, Teoria Contingencial ou do Comportamento e Teoria Caminho-Objetivo (Path-Goal).

A Teoria dos Estilos de Liderança, segundo Luiz (2016), alerta que “as pessoas podem ser preparadas para exercer a liderança”, desde que haja bastante estudo sobre as crenças e a natureza humana para que aprenda as características que propulsionam a liderança. Nesse sentido, há dois estilos de liderança: orientada

para os subordinados, em que o líder estimula a participação, e a orientada para a produção, em que o líder incentiva a submissão.

A Teoria das Trocas, segundo Sganzerla (2016), trabalha com a ideia de que um líder não nasce pronto, mas é resultado da interação com o grupo que o aceita e o mantém como líder.

Segundo Bergamini (1944 *apud* SGANZERLA, 2016):

Com a Teoria das Trocas de Hollander, o papel desempenhado pelos subordinados no processo de liderança começa a despontar como um elemento que pode favorecer a formação eficaz desse vínculo. Até então, os estudos vigentes somente dirigiam sua atenção às características que tipificavam os líderes.

A Teoria da Abordagem Situacional da Liderança traz que a situação é que influencia no surgimento do líder e que os liderados escolheriam o líder de acordo com a situação e a oportunidade. Segundo Sganzerla (2016, p. 8), a liderança nessa teoria é definida como função de três elementos: do indivíduo, do grupo e da situação.

Já sobre a Teoria Contingencial ou do Comportamento, segundo Fiedler (1967, *apud* SGANZERLA, 2016):

O ponto mais importante dessa teoria é que a eficácia da liderança depende tanto da situação em que o grupo se encontra quanto do líder. Se a teoria está certa, isso significa que um programa que envolva somente os aspectos de personalidade do líder ou somente os aspectos situacionais da organização está fadado ao fracasso. Um estilo de liderança não é em si mesmo melhor ou pior do que outro, nem tampouco existe um tipo de comportamento em liderança apropriado para todas as condições.

Dessa forma, quase todo mundo poderia ser capaz de ter sucesso como líder em algumas situações e quase todo mundo está apto a falhar em outras. Caso queiramos melhorar o desempenho organizacional, devemos lidar não somente com o estilo do líder, mas também com os fatores que promovem a influência sobre ele.

A Teoria do Caminho-Objetivo (Path-Goal), segundo Sganzerla (2016), é pouco conhecida no Brasil, mas bastante explorada no exterior. Para Smith e Peterson (1989 *apud* SGANZERLA, 2015):

A teoria do Caminho-Objetivo muito claramente deriva das teorias que se baseiam na expectativa, que se tornaram populares no campo do comportamento organizacional nos anos 60 (por exemplo, Vroom, 1964). Na sua essência, ela propõe que os subordinados farão aquilo que desejarem os líderes, caso eles façam duas coisas. Primeiro, devem assegurar que os subordinados compreendam como atingir os objetivos do líder. Segundo, esses líderes devem prever que os subordinados cheguem aos seus objetivos pessoais nesse processo (HOUSE, 1971). A tarefa do líder é, então, diagnosticar a função do ambiente e selecionar aqueles comportamentos que assegurarão que os subordinados estejam motivados ao máximo no sentido dos objetivos organizacionais (SGANZERLA, 2015).

A atuação no GEPAR, por suas características próprias, exige contato constante com públicos de diferentes características e em atuações com empregos de diferentes níveis de força. As posturas exigidas para a atuação nesse serviço são bastante variadas, porém algo é certo: a necessidade de que os comandantes dos grupos tenham a consciência da importância de desenvolver competência para liderar, já que precisam conduzir a equipe e, muito mais, fazê-la bem conduzir a comunidade atendida por

caminhos que levem à construção e à manutenção da ordem e da paz.

Partimos, pois, da premissa de que nenhuma das teorias expostas encerra-se em si ou se contradizem, mas são complementares, e conhecê-las é o primeiro passo para uma atuação mais efetiva do policiamento.

3.1 Liderança carismática, transformacional e transacional

Partindo da linha de teorias da liderança baseadas em aspectos racionais para aquelas atinentes à construção da própria arte de liderar, as teorias da liderança carismática e transformacional baseiam-se em emoções e valores, bem como no reconhecimento da importância que o líder tem “de tornar os conhecimentos significativos para os seus seguidores” (ROSADO, 2010, p. 33).

O pesquisador explica que o termo transformacional surgiu após a criação do termo liderança transacional por Bernard Bass (1985 *apud* ROSA, 2010). Esse termo implica numa troca de interesses entre os líderes e os liderados que esperam sempre recompensas quando cumprem o papel que lhes foi definido pelo primeiro.

Na liderança transformacional por sua vez, segundo Rosa (2010) os “líderes moldam, alteram e engrandecem as causas, os valores e os objetivos dos seguidores conseguindo assim influenciar os processos”. Para Burns (1978 *apud* ROSA 2010) a relação, que se estabelece entre os líderes e os liderados, é de “mútua estimulação e elevação, sendo capazes de converter seguidores em líderes e líderes em agentes morais”.

A liderança carismática, por sua vez, assenta-se na ideia de que

o líder possui capacidades extraordinárias e, nesse sentido, conseguem obter aceitação incondicional dos liderados.

Apesar dessa teoria, conforme Rosa (2010), aproximar-se da Teoria do Grande Homem, ela se desenvolve em um contexto de percepção de que há a possibilidade de se aprender a ser líder “quer através da experiência, quer através de processos formais”.

3.2 As características do líder comandante de GEPAR

Após compulsarmos as teorias da liderança, passamos a compará-las com as respostas que nos foram apresentadas durante a entrevista com o Chefe da Assessoria de Processos Operacionais da Seção Estratégica de Emprego Operacional da PMMG e nos questionários aplicados aos cinquenta e um comandantes de Companhias que desenvolvem o serviço dos GEPAR, bem como aos trinta e sete oficiais subalternos⁴ responsáveis pela gestão dos grupos existentes na respectiva área. Tal exercício nos permitiu sistematizar algumas características importantes para o desempenho satisfatório das atividades profissionais e, em especial as atividades desenvolvidas pelos sargentos comandantes de grupo GEPAR.

Segundo o entrevistado, a Assessoria de Emprego Operacional parte da premissa de que não é viável para a PMMG estabelecer critérios de liderança para se assumir determinada função. Segundo ele, as atividades do GEPAR são extremamente importantes para os resultados operacionais e a complexidade do

⁴ Oficiais subalternos: 2º ou 1º tenentes da PMMG. Primeiros postos do oficialato na organização. O número é menor que o de comandante de Companhias, pois em algumas unidades eles fazem a gestão do serviço no Batalhão englobando todas as subunidades.

serviço exige sim características especiais de seus comandantes. No entanto, trabalhamos em uma instituição pública cujos policiais já foram selecionados e, à medida que galgam novas graduações e postos em suas carreiras, não têm mais opção, mas obrigação de exercerem as funções inerentes aos respectivos cargos. Obviamente cabe a cada comandante avaliar o perfil de cada militar procurando encaixá-los onde serão mais produtivos, porém, isso nem sempre é possível. Certo é que, segundo o oficial, os sargentos do GEPAR exercem obrigatoriamente a chefia dos grupos e precisam desenvolver competências necessárias à boa condução da atuação individual e do grupo diante da comunidade atendida. O oficial diz que prefere trabalhar com o termo “comandamento”, ao qual infere a obrigatoriedade da chefia e a responsabilidade pelo desenvolvimento de habilidades necessárias, por exemplo, para a mobilização da comunidade – características de liderança.

O entrevistado discorre ainda sobre a dificuldade e a importância do serviço dos GEPAR, segundo ele, “um dos mais importantes serviços da Polícia porque está diretamente relacionado à prevenção do crime mais grave que nós temos que é o homicídio”.

Nesse ambiente, o oficial alega que o comandante do GEPAR precisa ser um profissional muito perspicaz, inteligente, com tirocínio policial muito evoluído, que saiba trabalhar de forma a tornar a equipe aceita naquele determinado local, angariando a confiança dos cidadãos e, ao mesmo tempo, o respeito dos que vivem à margem das leis, subvertendo a ordem.

Segundo o oficial, “a instrução que regula o serviço do GEPAR

traz alguns critérios de seleção para o serviço do GEPAR e cabe à Unidade fazer essa seleção dentro do perfil. [...] isso acontece tanto para o oficial que coordenará o serviço, tanto para os sargentos que são os comandantes dos grupos GEPAR, quanto para os cabos e soldados empregados”.

O oficial citou a Instrução nº 02/05-CG, substituída pela Instrução 3.03.20/2016 que traz, além dos requisitos disciplinares, os seguintes critérios de seleção:

- reunião coletiva em que são esclarecidos os detalhes do trabalho a ser realizado;

- entrevista individual em que a equipe avaliadora observará as seguintes características: a) capacidade de tomada de decisão; b) capacidade de administração de conflitos; c) conhecimento técnico do trabalho; d) dinamismo; e) relacionamento interpessoal; f) capacidade de trabalhar em equipe e g) habilidade de comunicação.

O entrevistado ressalta a complexidade do trabalho desempenhado pelos GEPAR no Estado, vez que o comandante precisa criar um ambiente de confiança entre a própria equipe e entre ela e a comunidade. O desenvolvimento das ações de prevenção, repressão e promoção social⁵ numa parceria saudável entre a polícia e a comunidade é apontado como uma alternativa para superar as dificuldades. Além disso, o oficial alega que o comandante precisa convencer sua equipe que o serviço é

5 A promoção social na atual instrução do GEPAR foi reformulada e a nomenclatura adequada para “mobilização social”. Entendemos ser esse termo mais condizente com o trabalho policial militar.

essencial e é eficiente e que suas ações são essenciais para o sucesso da missão.

Entre as características necessárias ao comandante de GEPAR, o oficial aponta as seguintes: inspirar confiança; ser um incentivador, acreditando e promovendo o serviço junto à sua equipe e a comunidade; ter espírito de grupo; ser respeitado pelos policiais e pela comunidade.

Quanto aos questionários aplicados aos comandantes de companhias, 100% (cem por cento) dos pesquisados responderam ser muito ou extremamente importante a habilidade de liderança por parte dos comandantes de GEPAR. Coadunando com o pensamento estratégico exposto pelo entrevistado, os comandantes ressaltam a dificuldade do serviço GEPAR e as características que consideram essenciais: ter representatividade tanto com a equipe quanto com a comunidade, ter iniciativa e dedicação, ser empenhado, ter abnegação e poder de persuasão, apresentar condutas conforme os padrões institucionais, conhecer e respeitar as estratégias e entender profundamente como deve funcionar o serviço.

As respostas trazidas pelos tenentes, na questão da importância da liderança, apresentam as mesmas impressões dos comandantes de companhia. Acrescentam a necessidade de qualificação não só do comandante como também de toda a equipe, para que compreendam o ambiente e a filosofia de trabalho GEPAR, viabilizando um trabalho que equilibre a prevenção, a repressão qualificada e as atividades de promoção social. Com relação às características do comandante GEPAR, posicionam-se

extremamente conectados tanto com a visão estratégica quanto com a visão dos comandantes de companhias, contribuindo ainda com as seguintes características: ter competência para mobilização da comunidade; ter capacidade de observar a rotina da comunidade, identificar problemas e propor soluções em conjunto com a equipe e a comunidade; dedicar-se à prestação de um serviço de excelência, cumprindo as diretrizes e ordens emanadas; ser exemplo e referência para seus comandados e para a própria comunidade e ter competência para manter um clima de trabalho salutar. Além disso, ressaltam a complexidade do trabalho e a dificuldade de encontrar um profissional que reúna todas as qualidades necessárias.

Pelo exposto, percebemos que os comandantes de companhia e os tenentes gestores do serviço possuem consciência de que o serviço do GEPAR é bastante diversificado e que, para o cumprimento da missão, os comandantes dos grupos precisam ter ou desenvolver atitudes de liderança.

Interessante observarmos que as opiniões expressas demonstram a necessidade de comprometimento organizacional, quando citam direta ou indiretamente a necessidade do cumprimento das diretrizes e ordens, bem como do desenvolvimento de habilidades de liderança, tanto para o trato interno – na relação comandante de GEPAR e executores – quanto para o trato externo – na relação entre os grupos e a própria comunidade – para que haja efetividade no cumprimento da missão.

Ao serem questionados sobre quais as maiores dificuldades dos comandantes de GEPAR na execução do serviço, foram apontados

os seguintes problemas:

- pelos comandantes de Companhias: viaturas, munções, encerramento de ocorrências nas delegacias, não reconhecimento da importância da atividade por outros órgãos componentes do sistema de defesa social, ausência de critério dos Coordenadores de Policiamento da Unidade (CPU) para empenho do grupo em ocorrências não típicas do serviço, rotatividade, ausência de treinamento específico para os policiais, dificuldade no equilíbrio entre a prevenção ativa e a repressão qualificada para que o grupo não seja hostilizado, dificuldade com efetivo, falta de envolvimento da comunidade, absenteísmo, impunidade, problemas com relacionamento interpessoal nas próprias equipes e entre elas e os demais policiais da Unidade e reincidência criminal.

- pelos tenentes gestores dos GEPAR nas UEOP: foram apontadas as mesmas dificuldades, ressaltando as seguintes: ausência de qualificação dos militares componentes do GEPAR; necessidade de se criar a sensação de pertencimento na relação da equipe com a comunidade atendida; necessidade de dar equilíbrio entre os pilares do serviço – a maioria das equipes focam o serviço na repressão qualificada, direcionando menores esforços à prevenção e às atividades de promoção social; o desvio de finalidade, com emprego da equipe em ocorrências fora da comunidade.

Sobre os critérios utilizados pelos comandantes de Companhia para a definição dos comandantes dos grupos GEPAR, foram expostos os seguintes:

- a) aprovação no curso GEPAR;
- b) entrevista com o interessado, com a finalidade de verificar a voluntariedade, a motivação e a visão pessoal sobre o serviço a ser prestado;
- c) ser reconhecido pela tropa, ser aberto ao diálogo e saber trabalhar em equipe;
- d) ter afinidade com o policiamento comunitário, saber ouvir a comunidade, os colegas, os subordinados, os superiores e a comunidade;
- e) deve ter iniciativa, conhecimento profissional e comprometimento organizacional e deve ter percepção apurada.

Observamos, pelas respostas acima, mais uma vez, que o perfil dos comandantes dos grupos GEPAR, apesar de bastante complexo, reside em dois pontos: o comprometimento com a organização, de modo que conheça e bem represente a PMMG, cumprindo as normas, diretrizes e doutrinas, e o desenvolvimento da liderança, de forma que possa bem conduzir sua equipe no desenvolvimento do serviço, focando a missão nos três pilares planejados para possibilitar os resultados efetivos.

Ao questionarmos os comandantes de Companhia sobre a existência de problemas decorrentes da ausência de liderança foram apontados os seguintes: desvio de finalidade, abandono da doutrina GEPAR, disputas internas, descontentamento e falta de motivação da equipe.

Percebemos que a ausência de treinamento específico que insira os policiais e principalmente os comandantes de grupos no universo da Polícia e do policiamento comunitário⁶ foi bastante apontada como fator dificultador na execução do trabalho. Importante, no entanto, ressaltar que o assunto e o trabalho GEPAR são previstos tanto na DPSSP 3.01.01/2010 quanto na Instrução 3.01.20/2016. Além disso, existem várias experiências práticas de sucesso, como as do período de implementação do serviço, que poderiam subsidiar os trabalhos realizados pelas novas equipes.

Ao questionarmos os tenentes gestores do serviço “em que medida os militares do GEPAR possuem a liderança necessária ao efetivo desempenho da missão”, percebemos que, para esse público pesquisado, a liderança do comandante do grupo está atrelada às seguintes situações, comportamentos e resultados:

- a equipe é conhecida no local de atuação e os policiais possuem credibilidade diante da comunidade;
- a equipe é capaz de realizar reuniões comunitárias e ações sociais nos aglomerados;
- os policiais estão comprometidos com a organização,

⁶ Polícia Comunitária é uma filosofia e estratégia adotada pela PMMG para conduzir todas as demais diretrizes emanadas pela Instituição. Nesse sentido, é um modo de pensar e fazer polícia que foca nas necessidades das comunidades e na criação de ambientes seguros, envolvendo todos os tipos de policiamento. O Policiamento Comunitário, por sua vez, é o tipo de policiamento no qual os policiais são empregados especificamente sob os pressupostos da filosofia. Ex: GEPAR, Patrulha de Prevenção Ativa (PPA); Patrulha de Prevenção à Violência Doméstica (PPVD), Bases Comunitárias (BC), Bases Comunitárias Móveis (BCM) e outros.

comprometimento expresso na iniciativa e vontade de pesquisar, planejar e executar ações diferenciadas;

- conseguem solucionar os problemas comunitários atrelados à PMMG e dar direcionamento aos demais, com a participação da equipe e da própria comunidade;

- interagem com os policiais empregados nos demais tipos e modalidades de policiamento;

- os policiais são exemplos de cidadãos para as crianças, adolescentes e jovens da comunidade, pelos valores profissionais e pessoais que possuem;

A última pergunta a ser analisada foi aplicada também aos oficiais gestores do GEPAR. Propositamente, foi elaborada de forma oposta à construída para os comandantes de Companhias, justamente para buscarmos ampliação de nossa análise. Enquanto para esses perguntamos sobre os problemas verificados em decorrência da ausência de liderança, para aqueles perguntamos “Considerando os comandantes das guarnições GEPAR, você já observou atitudes de liderança claramente expressas em palavras e/ou atitudes?”. Foram, então, apontadas as seguintes situações:

- quando sugerem a realização de ações de caráter cívico-social;

- quando assessoram o gestor no planejamento de ações e operações específicas no local em que policiam;

- quando se voluntariam à realização de atividades extras;
- quando realizam com motivação atividades não típicas de polícia militar, como o auxílio a pessoas enfermas;
- pela excelência da postura profissional e pessoal, demonstrada pelo fardamento impecável, pontualidade, seriedade e sensatez;
- quando solucionam ocorrências com profissionalismo e tranquilidade, mesmo as mais complexas e arriscadas;
- quando buscam novas informações que podem melhorar o trabalho desenvolvido;
- pela habilidade em contagiar os demais colegas e a comunidade pelo espírito de responsabilidade e comprometimento com o dever;
- quando realizam contatos comunitários, não somente para a busca de informações, como também para visitas tranquilizadoras e/ou planejamento de ações de prevenção;
- pela qualidade das instruções, palestras e posicionamento nas reuniões.

Após análise desses questionários, pudemos perceber que, em cada uma das linhas de atuação do GEPAR, cabe aos policiais assumirem posturas diversas para o efetivo desempenho naquilo

que lhe é esperado pela Instituição e pela sociedade.

Os comandantes dos grupos, por sua vez, precisam explorar e/ou desenvolver competências de liderança que lhes permitam exercer a chefia – inerente à função – com maestria, de forma a bem conduzir sua equipe para que juntos possam atender as comunidades de maneira efetiva⁷. Além disso, precisam possuir comprometimento organizacional em nível suficiente ao necessário incentivo que ele deve ser, tanto para a equipe quanto para a comunidade.

Percebemos que os integrantes do GEPAR precisam se compreender como integrantes também de um sistema maior de policiamento – dentro da própria companhia, unidade, região e organização – e de defesa social – considerando os demais órgãos responsáveis que precisam ser ativados para o trabalho de aumento da qualidade de vida e aumento da punibilidade e ressocialização dos infratores nas comunidades. Precisam ainda compreender a dinâmica da comunidade atendida e desenvolver competência para a aproximação salutar que resultará em resultados positivos para a própria comunidade e para a sociedade em geral.

Para a realização da pesquisa especificamente junto aos sargentos comandantes de GEPAR, foco do presente trabalho, utilizamos questionários estruturados por Bass (1990 *apud* RAICOSKI, 2011) e por Medeiros *et al.*, (2003 *apud* RAICOSKI, 2011). O primeiro para verificar os indicadores de liderança e o segundo

⁷ Efetividade: expressão entendida como algo que foi feito da maneira correta (de forma eficiente) alcançando um resultado desejado ou planejado (de forma eficaz).

para indicar o comprometimento organizacional do policial que influenciará diretamente na representatividade institucional da liderança exercida. Tal estruturação partiu justamente das exposições dos demais públicos pesquisados que direcionaram o comandamento do GEPAR justamente a esses dois pilares.

Para cada uma das afirmações relativas aos indicadores, os sargentos tiveram que se posicionar em índices de concordância que variaram de 01 (não me identifico) a 05 (me identifico totalmente).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os pesquisados apresentam um perfil de significativa experiência profissional: 28,5% possuem entre cinco e dez anos de efetivo serviço, 71,4% mais de dez anos e apenas 0,1% menos de cinco anos. Entre eles, 64,3% possuem entre cinco e dez anos de serviço especificamente no GEPAR e 28,6%, até cinco anos.

Importante ressaltar que a presente pesquisa focou na percepção pessoal dos comandantes dos grupos sobre a própria liderança e comprometimento organizacional.

4.1 Dimensões e Indicadores de Liderança

Sobre a **Influência Idealizada**, 100% dos pesquisados acreditam que tanto os subordinados quanto a comunidade sentem muita ou total confiança e são muito ou totalmente orgulhosos de sua atuação, sentindo-se bem em trabalhar ao seu lado. Verifica-se aqui uma autoconfiança interessante entre os comandantes de GEPAR que se sentem realmente capazes da missão que lhes é confiada.

No item sobre **Motivação Inspiracional**, percebemos já a apresentação de certa dificuldade dos militares em incentivar sua tropa com características da Liderança Transformacional: 38% dos pesquisados alegam se identificar, se identificar pouco ou não se identificar com a capacidade de comunicação verbal; 42,8% estão na mesma condição para a transmissão de uma imagem empolgante sobre o que a equipe pode fazer e 14,8% na capacidade de ajudar os subordinados a encontrarem significado para o trabalho deles.

O desenvolvimento de qualidade da comunicação verbal e não verbal, sob a ótica dos próprios comandantes, apresenta-se como um item a ser mais bem trabalhado.

Para a **Estimulação Intelectual**, 79,3% dos pesquisados alegam que auxiliam os subordinados a pensarem em velhos problemas de novas maneiras, 79,6% proporcionam aos subordinados novas maneiras de olhar para as coisas problemáticas e 80,3% acreditam que conseguem que os subordinados repensem ideias que eles nunca tinham questionado antes.

Observamos aqui que, apesar da dificuldade de comunicação, os comandantes acreditam conseguir estimular a criatividade e a inovação em sua equipe.

Em **Consideração Individualizada**, 93,1% ajudam os subordinados a se desenvolverem; 89,6% deixam os subordinados saberem o que acham que eles estão fazendo e 82,7% dão atenção pessoal aos subordinados que parecem rejeitados.

No quesito **Recompensa Contingente**, 99,9% diz aos subordinados

o que fazer se quiserem ser recompensados; 100% reconhece quando os subordinados alcançam suas metas e 96,5% chamam atenção para o que os subordinados podem conseguir pelo que realizam. Percebemos uma significativa tendência desses comandantes à liderança transacional, direcionando ações a recompensas possíveis.

Gerência por Exceção é o item que verifica a proatividade do comandante e 100% deles afirmam que ficam satisfeitos quando os subordinados atingem os padrões desejados e 100% diz os padrões que eles têm que saber para conduzir seu trabalho. Porém, na afirmação “enquanto as coisas estiverem funcionando eu não tenho que mudar nada”, verificou-se que 29% não se identificaram, porém os demais 71% demonstram certa passividade, coerente com o perfil transacional demonstrado na questão anterior.

No item **Ausência de Liderança**, 25% se contentam em deixar que os subordinados continuem trabalhando da mesma forma de sempre, 99% se importam com o que os subordinados querem fazer e 6,9% perguntam ao subordinado somente o que é absolutamente essencial.

Apesar de as manifestações negativas para a liderança serem mínimas, percebemos a necessidade de uma atenção especial, vez que há uma clara demonstração da necessidade de se estimular esses comandantes a repensar a lógica da não necessidade de mudanças a partir do alcance de metas. Saber ouvir é característica essencial ao líder e essa audição deve ser ativa, de forma que as informações colhidas sejam utilizadas

para a melhoria constante dos processos utilizados.

4.2 Dimensões e Indicadores do Comprometimento Organizacional

Na dimensão **Afetiva**, 13,5% não consideram que os valores pessoais e organizacionais tornaram-se mais similares após a entrada na PMMG; 6,9% não atribuem aos valores institucionais sua preferência pela profissão policial militar, 0,1% não se identifica com a filosofia da Instituição e 8% se identifica pouco ou nada com a afirmação “Eu acredito nos valores e objetivos desta organização”.

Tal análise demonstra que no comando do GEPAR, apesar de poucos, existem militares cujos valores pessoais estão desconectados dos valores organizacionais. Acreditamos poder ter havido uma interpretação equivocada da questão já que alguns dos pesquisados manifestaram-se ao final sobre a subjetividade e a incompreensão de algumas afirmativas. No entanto, trata-se de ponto a ser observado pelos gestores e comandantes de companhias, vez que militares com valores desconexos da Instituição podem prejudicar a qualidade do trabalho a ser realizado.

Sobre a **Obrigação em Permanecer**, 58,6% afirmam que não deixariam a organização porque têm obrigação moral com as pessoas de dentro dela; 82,7% deixariam a organização se houvesse alguma vantagem pessoal; 58,6% não se sentiriam culpado de deixar a organização e 58,6% acreditam ter obrigação moral de permanecer na instituição. O presente item não pode ser

avaliado isoladamente e, apesar dos resultados não serem os mais satisfatórios para a organização, percebemos que comparados a outras dimensões o sentimento de não pertencimento não influencia negativamente no comprometimento com a missão. Nesse item também, cumpre ressaltar que foram emitidas manifestações acerca do não entendimento por parte dos pesquisados.

Na dimensão **Obrigação de Desempenho**, 100% alega que procura sempre atingir os objetivos da organiza o; 95,6% sentem possuir obriga o de desempenhar bem as fun es na organiza o; 100% procuram esforçar-se para que a organiza o tenha os melhores resultados possíveis e 93,1% sentem-se obrigados a sempre cumprir as tarefas.

Interessante observarmos que, apesar de pequena porcentagem, verifica-se a existência de comandantes de GEPAR que não compreendem a obrigatoriedade do cumprimento das tarefas. Percebe-se, porém que, apesar disso, acreditam que cumprem os objetivos definidos. Podemos inferir que a motiva o pessoal supre a obrigatoriedade.

Quanto ao caráter **Afiliativo**, 100% dos militares sentem-se parte do grupo PMMG; apenas 6,9% não percebem o reconhecimento de todos pelo trabalho que desempenham; 100% se sentem considerado parte da equipe pelos colegas e apenas 3,6% discordam da afirmativa “fazer parte do grupo   o que me leva a lutar pela organiza o”.

Podemos fazer uma análise comparativa desse item com

as dimensões obrigação de permanecer e obrigação de desempenho. Verificamos que o índice de afiliação é o mesmo da obrigação de desempenho, podendo levar à conclusão de que, no GEPAR, aqueles que não se sentem parte da organização são os que não se sentem obrigados a cumprir as tarefas impostas. Com relação ao item obrigação de permanecer, conseguimos deduzir que, conforme exposto naquela dimensão, pode ter havido uma interpretação desvirtuada das afirmativas pelos pesquisados ou a não interferência desse item na produtividade, já que os militares, enquanto na Instituição, demonstram-se comprometidos com os resultados.

Na expectativa de **Recompensa** decorrente do trabalho desempenhado, 58,1% acreditam que as recompensas são proporcionais aos esforços; 41,4% vinculam sua dedicação ao que podem receber em troca; 10% não veem razões para despende esforços extras se não for recompensado por isso e 17,2% atrelam a quantidade de esforço pessoal ao quanto recebem em troca.

Verifica-se um índice considerável de comandantes de GEPAR que trabalham na linha transacional, vinculando seus esforços às recompensas possíveis. Para um serviço inserido dentro de uma missão constitucional desempenhada por uma instituição pública, tal índice, apesar de inicialmente parecer insignificante, pede uma atenção especial, já que as recompensas precisam ser vistas como resultado e não causa das ações, sob pena de prejudicarmos a qualidade do atendimento ao público e a efetividade do serviço do GEPAR.

Sobre as **Linhas Consistentes de Atividade**, 89,65% procuram não transgredir as regras para garantir o emprego; 20,8% estão na organização mais por necessidade do que por desejo; 6,9% discordam que as recompensas na Instituição estão atreladas a atitudes certas e 6,9% discorda da afirmativa “farei sempre o possível em meu trabalho para me manter neste emprego”.

Verifica-se um ponto importante da pesquisa que nos mostra que nem todos os policiais estão na organização pelos ideais, mas por necessidade e, apesar de não se tratar de um critério objetivo para a seleção, mostra-se importante quando tratamos do comprometimento pessoal atrelado à preocupação com a manutenção do emprego.

Sobre a dimensão **Poucas Alternativas**, 20,7% acreditam que a vida estaria desestruturada se deixassem a Corporação agora; 24,1% teriam poucas oportunidades se deixassem a organização; 79,3% acreditam que uma das consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas de trabalho e 51,7% não deixariam este emprego agora devido à falta de oportunidade de trabalho.

Verifica-se no universo de comandantes de GEPAR que a ausência de motivação pessoal para a permanência na Instituição chega a ser bastante considerável, havendo a necessidade de se trabalhar melhor com esse grupo aspectos ideológicos que favoreçam e fortaleçam o orgulho de pertencimento e o comprometimento pessoal com as causas da organização.

Ao final das questões objetivas, foi disponibilizado espaço para

que pudessem manifestar acerca das impressões pessoais sobre a pesquisa e considerações não abarcadas durante ela. Apenas cinco se manifestaram e todos eles apontaram que as maiores dificuldades no exercício da liderança referem-se ao impacto negativo causado pelas questões logísticas (ausência de viatura, equipamento e armamento adequados) e desvirtuamento da função pelos oficiais CPU que os empregam em ocorrências aleatórias, como de trânsito, desviando o serviço e prejudicando ações mais específicas.

Os demais apontamentos, como já exposto, abordaram a questão da dificuldade na interpretação das afirmativas.

5 CONCLUSÃO

A presente pesquisa possibilitou verificarmos o perfil de liderança exercido pelos graduados comandantes de GEPAR na PMMG – sob a perspectiva da autoavaliação – e uma análise comparativa entre os indicadores de liderança e de comprometimento organizacional e o perfil pretendido e verificado pelos oficiais subalternos gestores do serviço nas Unidades e pelos comandantes de companhias.

A visão dos comandantes de companhias e dos tenentes gestores do serviço nas diversas Unidades da PMMG está atrelada à visão estratégica exposta pelo assessor de processos operacionais e denota que, apesar de não ter sido possível destinar ao serviço GEPAR somente policiais militares com perfil pronto, há a necessidade de conscientização quanto aos esforços organizacionais e pessoais essenciais para o desenvolvimento da

liderança, visando a potencialização dos resultados almejados.

Os oficiais compreendem que a gama de atividades inerentes ao serviço GEPAR exige uma adaptação constante da postura dos policiais militares que precisam aprender a trabalhar ao mesmo tempo com a prevenção ativa, a repressão qualificada e a promoção social fornecendo um serviço completo às comunidades atendidas. Essa é a perspectiva da liderança situacional.

Ainda apontam as dificuldades logísticas e o desvirtuamento do serviço que ocorre na prática do dia a dia, já que o acúmulo de chamados no serviço de emergência (190) acaba por fazer com que os gestores de turnos empreguem os GEPAR em ocorrências não típicas e até mesmo fora das comunidades.

A pesquisa com os comandantes de grupos GEPAR apresenta informações importantes sobre o perfil profissional e especialmente os aspectos de liderança atrelados. Verificamos que o comprometimento organizacional é bastante satisfatório, mas a pesquisa nos aponta aspectos importantes a serem considerados pelos gestores nos diversos níveis:

- a ausência de um processo seletivo bem estruturado parece estar possibilitando a presença de policiais militares com baixa motivação para o comandamento desses grupos o que pode estar gerando uma promoção da liderança transacional baseada na troca de recompensas: o funcionário trabalha bem e em troca a empresa o recompensa.

- apesar de haver um número significativo de policiais que não se

sentem comprometidos com a permanência da Instituição, esse aspecto parece não estar afetando no empenho pessoal para se alcançar os resultados (apesar do caráter transacional). Percebe-se o empenho pessoal desses comandantes, apesar de tímido, para fazer com que a missão seja cumprida.

- Os comandantes de GEPAR possuem capacidade de ouvir e de dar *feedbacks*. No entanto, precisam ser melhor trabalhados nos aspectos de comunicação, essenciais para o exercício da chefia e liderança militares. Apresentaram dificuldades importantes na comunicação oral e na transmissão aos seus subordinados de uma imagem empolgante daquilo que podem fazer. Ressaltem-se os problemas logísticos e de desvirtuamento da função apontados em todas as manifestações voluntárias da pesquisa.

- A aceitação e acomodação diante da rotina também precisam ser mais bem trabalhadas, vez que quase 80% dos pesquisados acredita que as coisas não precisam mudar se estão dando certo. É importante criar ambientes incentivadores que estimulem esses graduados a estarem frequentemente pensando sobre todas as ações desenvolvidas, não somente para acertar as que não geram resultados satisfatórios, mas também para criar uma rotina de avaliação constante dos processos daquelas que parecem condizentes sob o olhar restrito do resultado.

Abstraindo-se os apontamentos desviantes acima relacionados, a pesquisa demonstra que os comandantes de GEPAR sentem-se confiantes no exercício da missão; estão ao lado dos demais integrantes auxiliando-os a raciocinar diante dos problemas surgidos, buscando saídas inovadoras; procuram informar

e esclarecer as ações desenvolvidas e as responsabilidades individuais; são próximos dos subordinados auxiliando-os no autodesenvolvimento e cuidando daqueles que parecem ser (ou sentirem-se) rejeitados.

Diante do exposto, concluímos que os graduados comandantes de GEPAR em Minas Gerais, apesar de não terem passado por um processo de seleção ideal, possuem o perfil de liderança esperado para o exercício da missão GEPAR, no entanto, parecem carecer de qualificação que os auxilie na passagem da liderança transacional para a liderança transformacional, aumentando assim a capacidade pessoal de incentivar ações de excelência pelo sentimento de pertencimento e não em troca de recompensas.

O caráter público do serviço policial militar e especialmente do GEPAR exige uma atenção especial da organização nesse sentido alimentando o compromisso com a sociedade e a manutenção da ordem pública materializado em ações que promovam a paz social sob todos os ângulos.

Abstract: The Special Groups of Policing in Risk Areas (GEPAR), belonging to the Military Police of Minas Gerais (PMMG) are those responsible for maintaining public order in urban areas considered areas of social risk. The group works on three pillars: prevention, qualified repression and social promotion. The eclectic nature of the function of these groups requires very peculiar characteristics of their respective commanders. This article presents a profile

analysis of the leadership of those commanders of GEPAR. We started the research, exploring the strategic vision about the service, then the vision of the commanders and subaltern officers of the units where the service is performed, and finally exposing the self-assessment of GEPAR commanders under aspects of leadership and organizational commitment. After a literature review on aspects of leadership, we passed to expose the specifics of the service and the results of research carried out.

Key words: leadership; organizational commitment; GEPAR

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Witaker. **Liderança**: administração do sentido. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF, SENADO FEDERAL: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 08 jul. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLLANDER, E. P., *Leaders, Groups and Influence*, N. Y., Oxford, University Press, 1964.

LUIZ, Adeli Silvio. **Curso de Chefia e Liderança**: Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP. Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Diretriz para Produção de Serviços em Segurança Pública nº 3.01.01**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2010, p. 80-81.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. **Instrução 02**: contém o regulamento sobre a criação e emprego do Grupo Especializado em Policiamento em Áreas de Risco – GEPAR. Belo Horizonte, 2005. 31 p.

MICHAELIS. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 03 jun. 2016.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Revisão doutrinária dos conceitos de ordem pública e segurança pública:** uma análise sistêmica. Revista de Informação Legislativa, Brasília, v. 25, n. 97, p.133-154, jan. 1988. Disponível em: <<http://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/181828>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

RAICOSKI, André Rizental. **Análise das habilidades do líder policial militar e a sua relação com o comprometimento organizacional.** Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2008, 109p.

RICHARDSON, Roberto Jarry e colaboradores. **Pesquisa Social: métodos e técnicas:** 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

ROSADO, João Pedro Pinto Graça. **Liderança Transformacional e Carismática, Personal Branding e Social Midia.** Caso de estudo: Gary Vaynerchuck. Tese de Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico. Porto. 2010, p. 33-40.

SGANZERLA, Roberto César. **A lideranças e suas principais teorias.** Disponível em:< http://www.academiadetalentos.com.br/novo/revista2%20_artigos_lideranca.htm> Acesso em: 03 jun 16. 12p.

O PERFIL DA LIDERANÇA EM OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES

LEONARDO MARQUES DE LACERDA FARIA

Capitão PM Bacharel Ciências Militares

MARCO AURÉLIO FERREIRA ATANÁSIO

Capitão PM Bacharel Ciências Militares

ANA CÁSSIA NOGUEIRA MONTEIRO

Capitão PM Bacharel Ciências Militares

CARLOS FELIPE O. DE SOUZA

Capitão PM Bacharel Ciências Militares, pós-graduado em equitação pela Escola de Equitação do Exército Brasileiro.

CHARLES ANTONIO PAULINO

Capitão PM Bacharel Direito pela Unileste, formado pela Academia de Polícia Militar, pós-graduado em Análise Criminal pela Unimontes.

FREDERICO KOPP DE LIMA

Capitão PM Bacharel Ciências Militares

BRUNO SIMPSON DE PAULA

Capitão PM Bacharel Direito pela Universidade Pres. Antônio Carlos, pós-graduado Direito Penal pela Universidade Signorelli

VILMAR DA SILVA FERREIRA

Capitão PM Bacharel Direito e pós-graduando em Ciências Militares pela Faculdade Cruzeiro do Sul.

Resumo: O presente estudo objetiva elucidar e suscitar a reflexão acerca do perfil da liderança exercida pelos Oficiais em operações militares, focando no Batalhão de

Polícia de Choque (BPChq) e no Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM), por suas especificidades de ação cotidiana. Para tanto, o percurso metodológico priorizou a pesquisa exploratória, bibliográfica, de cunho descritivo, elaborando-se questionário para a coleta de dados. Através das vozes dos oficiais selecionados, pôde-se inferir que ainda há um caminhar em ações positivas, estudos e reflexões constantes no que se refere à postura do líder diante de seus comandados. Muito já se evoluiu nesse aspecto. Contudo, Organizações são constituídas por pessoas, homens e mulheres passíveis de críticas, suscetíveis a valores e ao progresso na busca pela excelência. No que concerne aos policiais militares, sempre haverá o Código de Ética da Polícia Militar de Minas Gerais a disciplinar e orientar, fortalecendo, sem dúvida, a faculdade ética, fundamental para todo agente militar.

Palavras-chave: Líder. Liderança. Polícia Militar. Operações Militares.

1 INTRODUÇÃO

Liderança, ainda nos dias atuais, configura-se em um tema repleto de vertentes ricas em discussões. Vale lembrar que, quando se busca desvendar o próprio vocábulo, encontra-se um caleidoscópio de definições. Inicialmente, *liderança* consiste no exercício do comando

de pessoas, influenciando comportamentos. Daí a imprescindível atenção à importância desse atributo ou posição. Nesse sentido, enfatizando a relevância do argumento, Silveira Bueno (1986) vai ao cerne da questão, ao definir a função de líder como uma “forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”. Estudiosos e estrategistas organizacionais apresentam continuamente explanações diferentes, novos estilos e conceitos na dinâmica dos líderes institucionais.

Habilidades psicológicas e comportamentais movimentam pesquisas, estudos e processos na lógica das organizações capitalistas a fim de se conseguir a melhor opção no que concerne aos recursos humanos, ao indivíduo responsável por liderar equipes. Por outro lado, no que tange ao poder público, sobretudo no cenário hierárquico e rígido da Polícia Militar, cujo exercício requer preparo específico, uso de táticas e da força para a segurança social, a preponderância do papel de líder torna a discussão e a própria reflexão fator basilar e imperioso.

O líder, nesse contexto, difere-se daquele que se manifesta nas organizações corporativas e se forma pela conquista de cada degrau hierárquico, fazendo jus ao cargo que ocupa por antiguidade e aperfeiçoamento na função. Diante disso, a pesquisa desenvolvida visa elucidar e aprofundar a discussão acerca do perfil da liderança dos Oficiais em Operações Policiais Militares, focando a lente especificamente, no Batalhão de Polícia de Choque (BPChq) e Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM).

Assim, o problema no qual se assenta este estudo é: de que forma a liderança é exercida dentro da Instituição Polícia Militar de Minas Gerais através dos Oficiais que operam na atualidade? Tendo em vista o caráter essencialmente humano e social do exercício policial militar, a forma de liderar equipes influi proporcionalmente na sensação de segurança da comunidade protegida. Daí a importância da análise e

cuidados com os resultados.

Dessa forma, esse ensaio justifica-se pela necessidade de se compreender as diferentes vozes que emergem dos discursos dos líderes no cenário militar, de forma a se perceber a influência da concepção e postura do líder no corolário organizacional e no quociente que se refere às operações militares ordinárias. Além disso, visa disponibilizar os dados e conclusões como fontes de novos estudos em benefício da evolução de processos e resultados.

Dentro das perspectivas acima e diante das ponderações, elaborou-se, em um primeiro momento, um questionário acerca das práticas e percepções dos líderes frente ao seu efetivo, buscando perceber, através dos discursos, o modo como eles concebem a relação com a própria equipe. Questionamentos que abordam quesitos como acesso à informação prévia, incentivo à confiança mútua e cooperação, opinião de todos na tomada de decisões, feedback, desenvolvimento de potencial técnico e apontamento sobre consequências comportamentais foram gerados no sentido de levar, tanto o pesquisador quanto o pesquisado, a pensar mais cuidadosamente sobre o papel do líder frente ao desenvolvimento de seu trabalho e da equipe, na busca por altos níveis de desempenho e capacitação.

Nessa proposta, por meio da análise e observação criteriosa, o ensaio tem como objetivo geral fomentar discussões acerca do perfil da liderança, analisando funções e papéis dos oficiais que lideram operações militares nos espaços amostrais do estudo.

Para que se possa dar sequência à reflexão que ora se inicia, os objetivos específicos consistem em discriminar as Unidades da Polícia Militar de Minas Gerais participantes do estudo, escolhidas pelas peculiaridades operacionais, onde se utiliza o emprego constante de operações militares na restauração da ordem pública. Consistem

também em definir as concepções de liderança e as características do líder que se pretende evidenciar nas organizações militares e, ainda, analisar os dados obtidos nos questionários aplicados, de forma a elucidar as concepções dos líderes em questão.

A metodologia calca-se em uma pesquisa exploratória, possibilitando apreender a realidade do tema, oportunizando ao final a apresentação de sugestões para resolução de problemas. Pensando nisso, o percurso metodológico prioriza uma leitura atenta relativa ao papel do líder nas Operações Militares, cabendo inicialmente uma incursão elucidativa sobre liderança e no que concerne aos espaços abordados na pesquisa.

Assim, como mencionado, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, caminho indiscutível em todo trabalho científico, exploratória e de cunho descritivo, cuja função consiste em complementar a análise, ao se contextualizar o discurso em uma perspectiva mais ampla socialmente.

Nesses parâmetros, os dados e conhecimentos que fundamentam o estudo foram obtidos por meio de levantamento em documentos indexados em formato eletrônico e outros suportes, além de observação através da aplicação de questionário, cuja amostra compõe-se de vinte Oficiais do Batalhão de Polícia de Choque e Batalhão de Rondas Táticas da PMMG.

Os Batalhões BPChq e ROTAM foram selecionados como objeto por se inserirem cotidianamente no contexto do estudo. As atividades desempenhadas por essas Unidades distinguem-se pela execução do policiamento em situações de risco, cujo preparo tático, técnico e o uso da força exigem treinamento e pessoal próprios, indo ao encontro dos objetivos do estudo em traçar o perfil da liderança e contribuir para maiores reflexões nesse âmbito.

Seguindo essa lógica, foram encaminhados questionários contendo dezesseis questões sobre liderança aos quarenta e cinco oficiais encarregados do comando de operações policiais militares nas unidades pesquisadas. Dentre eles, apenas vinte se manifestaram. Com esse objetivo, utilizou-se para a coleta de dados, o veículo digital, tendo sido aplicado um questionário¹. No segmento, a análise foi feita de forma quantitativa, mediante a tabulação dos dados e confecção de quadro, para melhor compreensão. O questionário aplicado foi formulado de modo a se traçar o perfil da liderança no espaço determinado servindo de base à análise e à reflexão sobre a conduta e percepção do líder envolvido nas operações militares, junto à sua equipe.

2 CONCEITUAÇÕES DE LIDERANÇA

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa. Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana.

Santiago (2007), utilizando-se da Enciclopédia Mirador Internacional (1987), informa que a palavra liderar “vem do verbo inglês *to lead*, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. Segundo ele,

O primeiro registro dessa palavra está datado de 825 d.C. Os diversos conceitos a ela ligados

¹ Questionário disponibilizado por meio do link: <http://docs.google.com/forms/d/1aZeM2kCRLETSqbun3nlWHi7cQISbetoqWXU6bnoSPE/vieeform?c=0&w=1>.

relacionam-se com os do latim, *ducere*, conduzir (no português - duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador, capitaneador”, aquele que exerce a função de conduzir, guiar. Também nessa época, surge *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. *Leadership*, em 1834, emerge como “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790 apud Santiago, 2007).

Marquis e Houston (1999 apud Santiago, 2007), ainda colaboram ao afirmar que “a palavra ‘líder’ remonta ao século XIV, indicando aquele que conduz, enquanto ‘liderança’ é encontrada na língua inglesa somente no início do século XIX”.

Segundo o autor, somente na segunda metade do século XIX, a língua portuguesa incorpora o vocábulo *lead* e seus derivados, integrando o radical à morfologia apenas em meados da década de 30. Assim como no Brasil, várias outras nacionalidades utilizaram-se do vocábulo, mantendo o significado que o originou.

A natureza do líder foi elaborada pelo Dicionário Enciclopédico Larousse (2007:615) como aquele que “toma a maior parte das iniciativas no grupo, dirige e orienta os outros membros, detém o comando”, vai ao encontro das demais elucidações propostas na pesquisa. Nesse discurso, Brito (2010) ainda corrobora ao afirmar que, o espírito de liderança é um atributo essencial, uma qualidade que se exige de todo oficial, pela própria natureza de seu cargo. Vale ressaltar que, a história

da humanidade é feita e contada através dos feitos daqueles que exerceram forte influência sobre os povos, personagens que realizaram grandes conquistas, influenciando o comportamento e as atitudes das pessoas de várias gerações, assim como de homens e mulheres que transpuseram limites, arrastaram multidões e marcaram o seu tempo.

A historiografia contemporânea mostra-nos as maiores lideranças de todos os tempos, a exemplo de Alexandre, Júlio César, Ciro, Napoleão Bonaparte, Aníbal, Suleiman, Winston Churchill e tantas outras figuras de expressão, as quais se notabilizaram por comandar grandes contingentes militares, como estadistas notáveis, líderes políticos ou bravos guerreiros, levando-os às mais prodigiosas conquistas.

2.1 Tipos de liderança

Os tipos de liderança, de modo geral, têm se apresentado de acordo com três definições. São eles: autocrático, democrático e liberal.

A liderança autocrática ocorre quando o líder determina a execução das tarefas de forma imprevisível ao grupo, sendo único na tomada de decisões. Ele toma as resoluções de modo individual, ignorando a opinião dos membros da equipe. As diretrizes são impostas ao grupo.

Na liderança democrática, também chamada de participativa ou consultiva, as ações têm como foco as pessoas que compõem o grupo e há a participação dos liderados na tomada de decisões. Nessa direção, as diretrizes são acertadas pelo grupo, gerando um ambiente profícuo de iniciativas.

Já a liderança liberal, constitui um tipo de liderança mais avançada. Nela, a equipe não tem a supervisão de seu líder, que delega o poder aos seus seguidores. Todos ficam livres para conduzir seus projetos. Neste caso, o líder faz comentários sobre a atuação dos

membros apenas se for solicitado, não interferindo no curso dos acontecimentos. Somente é possível em grupos extremamente amadurecidos.

2.2 Liderança e Chefia

O líder da atualidade possui uma vestimenta que o incorpora a uma imagem mais humanizada. Nesse discurso, como elucida Pontes (2008), suas atribuições incluem “habilidades de processo positivo”, interagindo com os membros do grupo e criando um ambiente onde se sintam à vontade para se expressar com sinceridade. A autora descreve um líder incentivador e facilitador em uma dinâmica interpessoal, situando-o como mentor, guia e orientador.

O posicionamento de Pontes (2008) distingue liderança de chefia, traçando uma grande distância no sentido comportamental. Entretanto, vale ressaltar que, muitos autores utilizam-se da psicologia para administradores em um contexto organizacional de grandes corporações capitalistas para procederem à distinção entre termos no sentido de se elucidar papéis. Em um ambiente militar, a ordem e a disciplina podem significar a diferença entre a vida e a morte de um cidadão. O chefe ou líder, independente da terminologia, necessita, antes de tudo, de atributos que o diferencie, como capacidade de ser ouvido, respeitado e obedecido. Cabe ressaltar que a terminologia “chefe” é amplamente utilizada na prática militar. As designações Comandantes, Diretores e Chefes são mencionadas em documentos que regem as atividades da Instituição. Um exemplo disso pode ser encontrado no Regulamento de Uniformes e Insígnias da Polícia Militar de Minas Gerais, RUIPM (2014):

Art. 7º Cabe, ainda, aos comandantes, Diretores ou Chefes das Unidades [...], exercerem ação fiscalizadora junto aos estabelecimentos que vendem ou comercializam o fardamento[...]

O perfil da liderança em operações policiais militares

[...] Art. 140. O respeito às prescrições contidas no presente Regulamento, pelo militar, deverá ser objeto de avaliação sistemática [...], bem como deverá nortear o Compromisso de Desempenho, pactuado entre o comandante, Diretor ou Chefe e seus subordinados. (PMMG, 2014. p. 9; 71).

De modo mais esclarecedor, o CEDM (2002) vem estabelecer:

Art. 38 – são adotadas as seguintes definições:
[...] VII – comandante é a denominação genérica dada ao elemento mais graduado ou mais antigo de cada guarnição, abrangendo assim seu comandante, diretor, chefe ou outra denominação que tenha ou venha a ter. (PMMG, 2002).

Nesses parâmetros, e fortalecendo a argumentação sobre a conduta do líder, assim como de toda a equipe, voltada à manutenção de relacionamentos harmônicos, solidários e saudáveis no ambiente militar, ressalta-se que, embora as relações interpessoais dentro da Polícia Militar de Minas Gerais se assentam nos regulamentos que consolidam a ordem e a hierarquia na Corporação, encontra-se referências consideráveis como cordialidade, respeito, civilidade, espírito de cooperação e consenso entre chefes e subordinados na busca de resultados positivos expressos nos instrumentos norteadores e resolutivos, a saber:

Parágrafo único – [...] Art. 3º - A camaradagem é indispensável ao convívio dos militares, devendo-se preservar as melhores relações sociais, familiar e profissional. §1º É dever do militar incentivar e manter a harmonia, a solidariedade e a amizade

em seu ambiente social, familiar e profissional. §2º - o relacionamento dos militares entre si e com os civis pautar-se-á pela civilidade, assentada em manifestações de cortesia, respeito, confiança e lealdade. (PMMG, 2002).

Assim, *líder*, no cenário militar, constitui, no que concerne à terminologia, aquele que assume um papel de liderança, seja na posição de Comandante de Regimento, Diretor ou Chefe de Unidade e operações devendo como tal, agir com respeito e educação, atributo de todo indivíduo que se insere na sociedade. No que tange à Polícia Militar, o caminho é o mesmo e a cobrança ainda mais tenaz. Assim afiança Castro (1996):

Educação, respeito e consideração constituem propriedade de qualquer ser sociável que pretenda considerar-se gente. [...]

O militar, especialmente o militar de polícia, em razão da 'educação de berço', cujos fundamentos são obrigatórios no respectivo ordenamento ético-disciplinar tem de manifestar educação esmerada em todos os seus hábitos de vida e no exercício de sua profissão, com respeito e consideração para consigo mesmo, para com civis, autoridades, instituições, seus pares ou subordinados e, sobretudo, para com seus superiores. (CASTRO, 1996:37)

2.3 Características do líder da Polícia Militar de Minas Gerais

Segundo Brito (2010), todo oficial da PMMG, para exercer uma boa liderança, deve ser um exímio empreendedor, precisa saber implementar novas estratégias e métodos de trabalho, visando

O perfil da liderança em operações policiais militares

sempre os melhores resultados possíveis. Para se alcançar êxito em seus empreendimentos, o oficial deve ser persistente, acreditar em seu potencial, ser organizado, estabelecer metas com foco bem definido, avaliar os riscos, ser ágil e eficiente, buscar a excelência e ter compromisso com os objetivos estabelecidos. Nessa perspectiva, vale lembrar as características principais da liderança na PMMG: lealdade, coragem, iniciativa e ética.

Brito (2010) ainda adverte sobre a existência de certos vícios inerentes à figura de liderança em um universo maior, capazes de denegrir a imagem de um comandante. Para ele, o oficial da PMMG deve eliminar de sua rotina condutas e sentimentos como arrogância, intolerância e excentricidade, omissão, comodismo, desânimo, pessimismo e estrelismo.

Uma visão mais clara a respeito da conduta do líder militar pode ser obtida da contribuição de Castro (1996) ao afirmar que:

Cada comandante ou superior hierárquico, nos limites de sua competência e de acordo com as normas regulamentares, tem de cuidar da humanização de seus comandados ou subordinados, através de adequada orientação e, principalmente, de demonstração de bons exemplos, para que se firme em todos, a consciência de que educação, respeito e consideração, mais que preceitos de conduta social, são dever profissional do militar de preservação da ordem pública. (CASTRO, 1996. p. 39).

Nesse discurso, Castro (1996) ressalta as sanções disciplinares como penas justas e adequadas àqueles que não se submetem aos princípios

da educação e respeito ao próximo. Vale lembrar que o arcabouço jurídico de regulamentações que norteiam a prática e a conduta da Polícia Militar de Minas Gerais, vasto e profícuo, não deixa dúvidas ou brechas para dúbias interpretações. O objetivo de rígido padrão ético visa enobrecer a imagem institucional da Corporação, conduzindo os militares aos ideais superiores de pleno desenvolvimento moral voltado ao bem comum.

A Polícia Militar de Minas Gerais, como Instituição garantidora da preservação da ordem pública, busca alcançar o patamar de líderes capazes de angariar o comprometimento dos subordinados para desenvolvimento da missão. Desta forma, o tema “liderança” deve constar sempre nas pautas do discurso e nos meios intensos de estudos e revisões críticas.

2.4 As Unidades Operacionais da Polícia Militar objetos do estudo

O Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM) e o Batalhão de Polícia de Choque (BPChq) da Polícia Militar de Minas Gerais foram as Unidades Operacionais escolhidas para esta pesquisa. A escolha se deu porque realizam operações policiais militares rotineiramente e, dessa forma, seus oficiais apresentam mais facilidade e contato com o tema da pesquisa.

A ROTAM constitui-se em força de reação e manobra do Comando-Geral da PMMG, podendo ser empregada em qualquer local do Estado, onde ocorra grave violação da ordem pública. É uma força especial capaz, totalmente adestrada, pronta para atuar em qualquer parte de Minas Gerais mediante acionamento do Comando-Geral da PM e do Coronel Comandante do Policiamento Especializado (CPE). De ágil deslocamento, atua diuturnamente recobrando as Unidades de Área e atuando principalmente no combate à criminalidade violenta com a missão de controlar

distúrbios civis, retomada de pontos críticos, unidades prisionais e locais de homizio de criminosos de alta periculosidade, além da restauração da ordem quando as Unidades de área já não detêm o controle. A unidade foi criada em primeiro de fevereiro de 1978, após a extinção do antigo Batalhão de Rádio-patrolha (BRp). A partir daí, a ROTAM busca, incansavelmente, o combate à macro-criminalidade perseguindo e prendendo os infratores em todo território mineiro, apostando na capacidade de seus oficiais e praças, profissionais altamente preparados para atuarem nas situações mais adversas.

O Batalhão de Polícia de Choque (BPChq), fundado em 1979, é uma Unidade de elite da Polícia Militar de Minas Gerais, cuja base de operações encontra-se em Belo Horizonte, com ação em todo o território mineiro. Sua atuação iniciou-se em primeiro de janeiro de 1980, quando se instalou no bairro Prado, na capital do Estado. Nessa oportunidade, passou a atuar com sete Companhias especializadas.

No ano de 2000, a medida provisória que criava os Batalhões ROTAM, GATE² e BPE³ trazia em seu bojo a desarticulação do BPChq, tendo suas atribuições transferidas para o BPE. A partir de janeiro de 2015, o antigo BPE passa a usar novamente a nomenclatura Batalhão de Polícia de Choque, resgatando antigos valores e tradições. Assim, o BPChq assume, como missão principal, a atuação preventiva e/ou repressiva, em locais e áreas onde ocorra ou haja incidência de perturbação da ordem pública, cabendo-lhe especificamente o desencadeamento de ações nas operações de controle de distúrbios civis, contra-guerrilha urbana e rural, ocupação, defesa e retomada de pontos sensíveis, repressão a rebeliões ou motins em presídios

2 Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar de Minas Gerais.

3 Batalhão de Polícia de Eventos – Unidade especializada que assumiu as tarefas do BPChq.

e retomada de locais de homizio de grupos de infratores. Como missão secundária, o policiamento ostensivo geral em shows artísticos, eventos desportivos, festas religiosas e similares.

Com a finalidade de atingir os seus objetivos, O BPCChq fornece preparação específica para militares que ingressam em seus quadros, além de voluntários de outros Batalhões e órgãos de segurança pública. As Operações de Controle de Distúrbios (OCD) divide-se em dois níveis, um módulo básico com duração de uma semana e um módulo avançado, em que o militar recebe treinamento para atuar em situações de toda sorte. Ainda há treinamentos complementares, como o de Praças Desportivas e o Intervenção de Choque em Estabelecimentos Prisionais (ICEP), todos com padrões de excelência técnica e profissional.

3 PONDERAÇÕES E ANÁLISE DE DADOS

Divulgar os dados colhidos na pesquisa permite ao próprio pesquisador discutir claramente sobre as percepções diante das informações expressas. Assim, analisando as respostas constantes no questionário aplicado, foi possível compreender as relações estabelecidas pelos Oficiais e seus comandados, como objetiva o estudo. Os questionamentos continham cinco alternativas para cada pergunta: nunca, raramente, às vezes, frequentemente e sempre. Foram avaliados de forma individual e mensurados percentualmente, figurando no quadro confeccionado para maior clareza e percepção do discurso.

O perfil da liderança em operações policiais militares

Quadro 1 – Pesquisa sobre liderança CESP 2016

1. PESQUISA LIDERANÇA CESP 2016 PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS DA PMMG SOBRE LIDERANÇA.					
QUESTÕES	Percentual [%]				
	N	R	AV	F	S
1.Garanto que todos os recursos logísticos estejam disponíveis para a realização da operação.			5	45	50
2.Solicito a participação do efetivo no planejamento da operação.		10	25	50	15
3.Proporciono o acesso de todo efetivo aos documentos que regulam a operação.		10	30	40	20
4.Garanto que as equipes e cada indivíduo sejam orientados de acordo com as especificidades de cada função a ser realizada na operação.				15	85
5.Incentivo a confiança mútua e a cooperação do efetivo durante as operações.			10	15	75
6.Explico para o efetivo o porquê das decisões tomadas na operação.			15	55	30
7.Efetuo mudanças na operação sem a opinião do efetivo		30	60	10	
8.Considero a opinião do efetivo para realizar alguma mudança na operação.			25	60	15
9.Considero a opinião da maioria para tomar as decisões.		5	45	45	5
10.Permito que os comandantes de equipes alterem a operação sem antes me consultar.	25	50	20	5	
11.Tomo a decisão final quando comando as operações.				31,6	68,4
12.Estimulo o <i>feedback</i> do efetivo sobre as operações realizadas.			30	40	30
13.Proporciono o desenvolvimento do potencial técnico do efetivo.			5	65	30
14.Conheço os pontos fortes e fracos do efetivo empregado nas operações.			5	75	20
15.Acompanho o desempenho do efetivo e dou <i>feedback</i> sobre sua atuação.				75	25
16.Aponto as prováveis consequências de um comportamento indesejado ou ilegal para garantir que o efetivo desempenhe seu papel			10	35	55
LEGENDA: [N] Nunca, [R] Raramente, [AV] Às vezes, [F] Frequentemente, [S] Sempre.					

Fonte: Dados da pesquisa

Diante da garantia de cinquenta por cento dos oficiais de que todos os recursos logísticos estejam disponíveis para a realização da operação, infere-se que, apesar das dificuldades financeiras que o Estado de Minas Gerais enfrenta, a maioria dos oficiais possui os meios necessários para a realização das operações. O planejamento da operação conta com a participação de todo o efetivo para a metade dos entrevistados, fato esse que pressupõe comprometimento maior do grupo com os resultados. Outrossim, de modo preocupante, apenas vinte por cento dos oficiais responderam que sempre proporcionam o acesso de todo o efetivo aos documentos que regulam a operação, demonstrando que ainda há um longo caminho no que concerne à conduta democrática e a posturas geradoras de autonomia. A informação fundamentada pode ser considerada como um fator gerador de maior comprometimento da equipe.

Em contradição, oitenta e cinco por cento dos oficiais responderam que sempre garantem que as equipes e cada indivíduo sejam orientados de acordo com as especificidades de cada função a ser realizada na operação. Essa resposta demonstra que há uma fragmentação no que concerne à disponibilidade da informação, embora a clara distribuição de funções já seja um passo importantíssimo e imprescindível para que o líder consiga o engajamento mais seguro da equipe.

O incentivo à confiança mútua e a cooperação do efetivo durante as operações reconhecidos por setenta e cinco por cento dos Oficiais, margem considerada satisfatória, configura-se em ação necessária para manter o grupo unido e capaz de executar bem suas funções.

A tomada de decisões, abordada nas questões 6, 7, 8, 9, 10 e 11 é um fator preponderante no tocante à liderança. Apenas trinta por cento dos oficiais responderam que sempre explicam para o efetivo o porquê das decisões tomadas na operação. Índice preocupante, cujo número se contrapõe a outras respostas que tendem a fomentar a confiança na equipe. Nesse sentido, o líder deve deixar bem claro os motivos das decisões tomadas, mesmo

que tais motivos sejam políticos e as ordens tenham partido de escalões superiores.

Ainda, sessenta por cento dos oficiais responderam que às vezes efetuam mudanças na operação sem a opinião do efetivo. Esta assertiva apresenta-se temerária, visto que muitas vezes o líder não conhece todas as variáveis que envolvem o problema. Tais decisões, sem colher a opinião da tropa, podem ser desastrosas para a operação. A resposta de que sessenta por cento dos oficiais frequentemente consideram a opinião do efetivo para realizar alguma mudança na operação, mostra a inclinação a ouvir os subordinados no processo de tomada de decisão, embora tenha se configurado, no tocante às outras repostas, um tanto contraditória, tendo em vista também o fato de que apenas quarenta e cinco por cento dos oficiais responderam que frequentemente consideram a opinião da maioria para tomar as decisões.

Nesse cerne, a autonomia dos membros vê-se comprometida ou relegada a planos inferiores, como se pode perceber através da questão de nº 10, na qual cinquenta por cento dos oficiais responderam que raramente permitem que os comandantes de equipes alterem a operação sem antes consultá-los, denotando que os subordinados não possuem autonomia para resolver os problemas no momento exato em que aparecem. As falas dos oficiais centram na figura do líder o poder da decisão final, pois, sessenta e oito por cento afirmaram que sempre tomam a decisão final quando comandam as operações. Esse fato é considerado assertivo, visto que o líder detém o poder da decisão final, com base na hierarquia e experiência, após ouvir os envolvidos na operação, em uma conduta democrática.

O conhecimento da equipe e o *feedback* com relação ao desempenho de todo o grupo nas operações são questões a serem analisadas com merecido cuidado, pois fundamentam a percepção do líder diante da preocupação com fatores como participação, solidariedade e motivação. Nesse discurso, como assevera Castro (1996), o comandante é o líder “capaz de

despertar, reforçar e aproveitar o impulso criativo e a sabedoria de qualquer comandado, a quem não pode negar incentivo, nem orientação”. O mestre ainda complementa, “[...] cresce com o crescimento de seu comandado [...] burila pela confiança espontânea e troca de conhecimentos, a qualidade de seu serviço e eleva o nível ético e teleológico de sua ação de comando[...].” (CASTRO, 1996:25).

Em contrapartida, ressalta-se um número muito pequeno no que se refere ao *feedback* do efetivo sobre as operações realizadas, com apenas trinta por cento dos oficiais respondendo que sempre estimulam a iniciativa. Isso não se verifica quando o alvo de atenção é a figura individual do subordinado, pois setenta e cinco por cento dos oficiais responderam que frequentemente acompanham o desempenho do efetivo e dão *feedback* sobre sua atuação. As atuações da equipe são oriundas de cooperações individuais, que se entrelaçam para o desenvolvimento da missão. Assim, os resultados devem ser mensurados e trabalhados igualmente. Nesse sentido, o *feedback* deve abarcar todas as questões.

Nessa vertente, a formação e o desenvolvimento do potencial técnico do efetivo figura como fator preponderante e frequente para sessenta e cinco por cento dos líderes, acompanhado do conhecimento dos pontos fortes e fracos do efetivo, assegurado como frequentemente por setenta e cinco por cento dos oficiais. Assertiva que confere uma grande atribuição do líder, que é o incentivo ao reconhecimento e ao desenvolvimento do comandado. Nessa proposta, cinquenta e cinco por cento dos oficiais responderam que sempre apontam as prováveis consequências de um comportamento indesejado ou ilegal para garantir que o efetivo desempenhe seu papel. Esse é um número não satisfatório, tendo em vista a necessidade de avanços no que concerne à comunicação e ao *feedback* capazes de tornar o trabalho em equipe exemplo de técnica e qualidade na preservação da ordem pública e na promoção da defesa social. Nesse sentido, colabora Castro (1996) ao endossar:

Supervisor é o superior que promove o controle das atividades da Corporação, pela autoridade técnico-profissional assentada no conhecimento de causa e transmitida por manifestações do bom exemplo, para **corrigir desvios comportamentais e profissionais através do diálogo orientador**. (Grifo nosso) [...] é ponto de apoio do subordinado, a quem descortina a consciência de utilidade social atrelada ao senso de correção e responsabilidade, para que a qualidade de seu serviço esteja sempre engajada no aperfeiçoamento constante e mais elevado. (CASTRO, 1996. p. 31).

4 CONCLUSÃO

A capacidade de liderar é uma característica fundamental para o oficial da Polícia Militar de Minas Gerais. Atualmente, vários fatores influenciam na produção dos policiais militares. O Brasil vive um período de grandes mudanças sociais, econômicas, culturais e políticas. O papel da PMMG tem sido discutido pela sociedade e a forma de “fazer polícia” está mudando. Nesse cenário de transformações em todas as instâncias, a ética que permeia a visão e a prática da polícia militar configura-se como algo perene. Chefia e liderança são as expressões mais preciosas da vida militar, cujos princípios e valores foram construindo-se por momentos e fatos pensados e vividos em períodos históricos na formação das diversas nações. Não há como se conceber sociedades politicamente organizadas sem o profissional técnico e hierarquicamente formado com a finalidade de manter a ordem e o bem-estar social. O poder de polícia, garantido pela Instituição organizada para tal, configura-se na maior arma de constitucionalidade, na medida em que garante ao cidadão e a qualquer sujeito os seus direitos fundamentais no que concerne à proteção à vida e à propriedade e à coerção contra atos antissociais abusivos aos indivíduos e à coletividade.

Nesse prisma, o papel do líder e sua percepção sobre a própria liderança nas operações de cunho militar devem ser, de forma contínua, objetos de análise. A sociedade se transforma, contudo, a ética que visa como bem maior a vida do outro constitui valor máximo que faz do policial militar um profissional diferenciado e o reveste do traje de herói. Para tanto, o estudo buscou se espelhar nos Batalhões que taticamente lidam com situações de alto risco e complexidade para compreender o perfil do oficial que lidera nesses contextos de grande pressão. Vários aspectos demonstraram a necessidade de novas discussões e reformulação na comunicação entre o líder e seus comandados, principalmente no que tange à tomada de decisões. Os resultados apontaram que ainda há um caminho que perpassa o ideário do líder no que se refere à ação positiva quando se trata do *feedback* e do acesso de toda a equipe às informações que regulam a operação. Outrossim, percebeu-se a busca pelo conhecimento inerente ao militar subordinado, quando respostas denotaram a preocupação no conhecimento dos pontos fracos e fortes dos membros da equipe. Isso equivale a um fator positivo que contribui para o detalhamento e direcionamento das funções, potencializando o sucesso em exercício.

Nesses parâmetros, ressalta-se que a pesquisa atingiu o seu objetivo predominante, pela possibilidade de se delinear a percepção do líder dentro desse contexto de ação, oportunizando a reflexão dos Oficiais que participaram do estudo e se propuseram a responder o questionário, e daqueles que, de uma forma ou de outra, se veem envolvidos pela temática. Além de servir de instrumento para consulta de novos estudos sobre as necessidades e valores concernentes às funções e posturas do líder no âmbito das organizações militares no Estado de Minas Gerais.

Diante dessas considerações, há de se finalizar com a máxima de que, diante da necessidade pública e individual, dos caminhos ou descaminhos políticos e sociais, sempre haverá uma Instituição forte e resoluta no tocante à ética e aos valores que se moldaram através de líderes intrépidos que fizeram da Polícia Militar exemplo de profissionalismo e respeito, sempre voltada a interpelar a si própria no tocante à evolução para prestar um

serviço de qualidade inquestionável.

Abstract: The exercise of command in the military has raised frequent discussions; especially given the recent political and social transformations in which the country faces. Given this dynamic scenario, military operations and efficiency are part of criticism and opinions. In this segment, there to argue about effective police action without the obvious question about the role of leader, one who controls the activity, which appears as the referee operational, tactical and strategic. Therefore, this study aims to elucidate and arouse reflection on the leadership profile exerted by officials in military operations, focusing on the Battalion of Shock Police (BPChq) and Tactics Wheels Battalion Metropolitan (ROTAM) for their specific everyday action . Thus, the methodological approach prioritized exploratory, bibliographical research, descriptive nature, developing a questionnaire to collect data. Through the voices of selected officers, it could be inferred that there is still a walk in positive actions, constant studies and reflections regarding the leader's stance on his players. Much has been evolved in this regard; However, organizations are made up of people, men and women open to criticism, susceptible to values and progress in the pursuit of excellence. Regarding the military police, there will always be the Code of Ethics of the Military Police of Minas Gerais to discipline and guide, strengthening undoubtedly ethics faculty, fundamental to all military agent.

Key-words: Leader. Leadership. Military police. Military Operations.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BRITO, Divino Pereira de. **Excelência profissional: estratégias de sucesso para o exercício de comando**. Belo Horizonte: Fundação Guimarães Rosa, 2010.

BUENO. Francisco de Silveira. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. 11ª ed. 10ª tiragem. Rio de Janeiro: Ministério da Educação. Fundação de Assistência ao Estudante, 1986. 1263 p.

CASTRO. João Bosco de. **Essência doutrinária/elaboração de resenhas e resenhas e organização por**. Belo Horizonte: Oficina Redatorial “Guimarães Rosa”, 1996. v. 1. 194 p.

DICIONÁRIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO LAROUSSE. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUSTAVO, Luiz. **A Teoria dos traços**. Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em 16 jan. 2016.

MINAS GERAIS. Lei 14.310 de 19 de junho de 2002. Dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://pt.scribd.com>> Acesso em 16 jul. 2016.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: Ajudância Geral: SEPARATA DO BGPM Nº 95 de 11 de Dezembro de 2014. p 72-99. Disponível em: <<http://www.policiamilitar.mg.gov.br>>. Acesso em 16 jul. 2016.

_____. **Intervenção Policial, Processo de Comunicação e Uso de Força.** Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2013.

_____. **Plano de Gestão Setorial 2015-2019.** Diretoria de Apoio Logístico (DAL). Informativo 40 Anos.

PONTES. Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** Fortaleza, 2008. Disponível em <<http://portais.fjce.jus.br>>. Acesso em 16 jul 2016. p. 24.

SANTIAGO, Flávia Zola. **Liderança - Características e Habilidades: Um estudo em Organizações Prestadoras de Serviços e Consultoria em Seguros no Estado de Minas Gerais.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) Universidade FUMEC, Belo Horizonte/MG. Disponível em: <<http://www.fumec.br>>. Acesso em 17 jul 2016.

O LÍDER EM OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE: Estudo aplicado ao Grupamento de Ações Táticas - GATE

DANIEL LOPES TEIXEIRA

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

GUSTAVO DE CASTRO FERREIRA

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

HAENDELL REIS PINHEIRO

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

JEAN CARLO ALCANTARA PEDRA

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

PAULO BERMUDES REZENDE

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

LUCIANO PARREIRA DE CARVALHO

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

MARCELO SOUZA COUTO GONTIJO

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

TIAGO AMORIM PESCARA

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

Resumo: Este trabalho tem por objetivo identificar o perfil da liderança do Grupamento de Ações Táticas Especiais e demonstrar como essa liderança favorece a resolução de ocorrências de alta complexidade.

Palavras-chave: Líder. Liderança. Ocorrências de alta complexidade.

1 INTRODUÇÃO

Entende-se que ocorrências de alta complexidade são aquelas que fogem ao cotidiano e normalidade do policiamento ordinário, bem como da capacidade de controle e previsão. São ocorrências que superam a capacidade de reação da tropa empregada rotineiramente por exigirem, para sua solução, um preparo técnico diferente daquele utilizado no policiamento ostensivo geral. São situações de crise que, se não forem eficazmente controladas, podem gerar danos muito maiores à sociedade como um todo (SANTOS, 2009).

Para Teixeira (2003), os incidentes críticos possuem, dentre outras características, a imprevisibilidade, ou seja, não se sabe quando e nem onde eles vão ocorrer. Certo é que, quando da eclosão de um incidente crítico, as instituições responsáveis pelas ações de respostas devem estar preparadas, não cabendo ações amadoras e nem improvisos. Além disso, a situação exige uma resposta não convencional, não rotineira, isto é, especializada.

Importa determinar se os responsáveis pela gestão desses incidentes possuem um perfil de liderança que favoreça a eficaz resolução de ocorrências de alta complexidade. A relevância

do tema proposto é a possibilidade de a pesquisa analisar e demonstrar esse perfil de liderança e apontar sugestões para os líderes policiais que têm o dever funcional de resolver de maneira aceitável esses incidentes possam obter o máximo do potencial dos operadores especiais, mesmo em ambientes onde se instalou uma crise e que, por isso, tornaram-se locais de grande estresse e pressão.

Diante do que fora descrito, o tema apresenta grande importância para ser alvo de pesquisa, haja vista a possibilidade de gerar benefícios para a Corporação, pois respostas inadequadas aos incidentes críticos podem gerar consequências prejudiciais à imagem da organização, muitas vezes irreparáveis e até mesmo perda de vidas.

O método utilizado foi o dedutivo uma vez que através dos dados coletados deduziremos qual é o tipo de liderança existente no Grupamento de Ações Táticas Especiais – GATE. Quanto aos objetivos propostos neste trabalho, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que busca explicitar um problema, torná-lo mais familiar.

A pesquisa teve a natureza qualitativa, buscou a análise das informações, com interpretação e organização dos dados coletados. Para isso, foi realizada pesquisa de campo, por meio de questionário individual dirigido a uma amostra de policiais militares do Grupamento de Ações Táticas Especiais.

2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER EFICIENTE

Hoje em dia, associa-se muito o líder ao chefe. É preciso, no entanto, diferenciá-los. O chefe é aquele que comanda de forma

distanciada, sem motivar, sem estar comprometido. O líder, ao mesmo tempo em que está motivado, está comprometido. Estar motivado é um elemento chave para o comprometimento. A motivação está sempre ligada a uma busca de defender-se e não sentir-se ameaçado no ambiente de trabalho. As equipes de alta performance demandam um determinado estilo de liderança. Sem essa liderança, os grupos de trabalho formados nesse estilo acabam por fracassar (SUN TZU, 2016, p. 27).

Outrossim, é preciso que a instituição detecte quais os fatores que impossibilitam que as pessoas estejam de fato engajadas nos grupos de trabalho que geram os líderes das “tropas de elite” (SUN TZU, 2016, p. 28).

Quando falta motivação, mesmo uma equipe muito bem preparada e renomada não consegue cumprir metas mínimas, ainda que sendo capaz, em outro contexto, de apresentar excelente performance (SUN TZU, 2016, p. 29).

As pessoas podem, por meio de um determinado tipo de ocorrências, tornarem-se comprometidas com o sucesso de seus empreendimentos. Elas apresentam um determinado tipo de comportamento em grupo e outro quando estão isoladas enquanto indivíduos. Quando o indivíduo sente-se desmotivado pelos seus superiores e não reconhecido no grupo, ele passa a agir de forma a apenas sobreviver. Sua tendência passa a ser não agir mais em prol da coletividade. A pessoa deixa de ser proativa, as condições para a inovação e a criatividade passam a não estar mais presentes (SUN TZU, 2016, p. 30).

Quem está motivado está engajado no projeto. Em geral, quando se trata de projetos coletivos, existem diferentes graus de motivação e comprometimento. A tarefa da organização é

criar líderes e fazer com que atuem bem, dando coesão ao grupo (SUN TZU, 2016, p. 29).

O comprometimento e a motivação não são obtidos mediante coerção e sim mediante persuasão. Um elemento importante são os talentos diversos, combinando uma diferente combinação de personalidades. São utilizados alguns elementos para definir essa combinação: sinergia e alguns outros. O líder deve ser ao mesmo tempo empreendedor e deve valorizar a diversidade em todos os campos (SUN TZU, 2016, p. 32).

Em nosso tempo, a liderança é uma questão que sempre levanta debates e polêmicas. Quando pensamos em líderes, logo nos vem à cabeça os líderes políticos e sociais de nosso tempo. Eles são muito variados: Martin Luther King, Che Guevara, John Lennon, Lula, Hitler, Stálin, Chávez, Fidel Castro, Perón, Obama, Kennedy (SUN TZU, 2016, p. 33).

Um líder eficiente não é autoritário, mas sim motiva o grupo, divide trabalhos com eles, orienta, mantém a esperança do grupo. Na Polícia Militar e no Exército, a liderança é de extrema importância. Para Sun Tzu, general chinês, é preciso que o líder conheça bem a si mesmo e ao inimigo. Nas ocorrências de alta complexidade pode-se dizer, aplicando as ideias de Sun Tzu, que é preciso conhecer o terreno em que se está lutando: se é um prédio, se é um aglomerado urbano, etc. Conhecendo o terreno e a natureza, o líder terá a vitória. Sobre liderança, explica Sun Tzu:

Quando Wu Ch'i lutou contra Ch'in, houve um oficial que, antes de a batalha se iniciar, não pôde refrear o seu ímpeto. Adiantou-se, cortou algumas cabeças e regressou às suas linhas. Wu Ch'i mandou que o decapitassem. O comissário

do Exército admoestou-o: “Trata-se de um oficial de talento. Não o deveríeis decapitar”. Wu Ch’i contestou: “Acredito que seja talentoso, mas é desobediente”. Ordenou depois execução do castigo (SUN TZU, 2016, p. 34).

O líder deve comandar sem demonstrar fraqueza. Numa ocorrência de alta complexidade, é fundamental ter autoridade. As ordens precisam ser claras, as tropas precisam estar disciplinadas. Do contrário, haverá confusão, desorganização total, pois ela estará partindo da própria liderança, de seu próprio exemplo (SUN TZU, 2016).

O inimigo precisa ser bem conhecido, assim como o líder precisa conhecer muito bem sua própria tropa, assim como a si mesmo: seu perfil, suas capacidades, suas falhas, fazer crítica e autocrítica. Julgar os outros, mas também a si mesmo. Quem não conhece nem a si mesmo e nem o inimigo é derrotado tantas vezes quantas tem que combater (SUN TZU, 2016).

O melhor na ocorrência de alta complexidade não é matar o criminoso que está com um refém depois de um combate, mas sim de convencê-lo a libertar o refém sem ter de entrar em combate. Essa sim é uma situação excelente (SUN TZU, 2016).

O líder que enfrenta um desafio e tem tarefas complexas a desempenhar deve investigar o que cada um faz bem, em que lugar ele se mostra adaptado. Sendo assim, o que é controlado com dinheiro deve ficar com as finanças, o tolo deve ser aproveitado em alguma atividade que seja útil, mas na qual sua tolice não traga prejuízo, tais como apoio aos homens que estão lutando, sem lutar diretamente; o sábio tem que estar numa posição

que ele é ouvido, o corajoso deve estar numa posição em que pode exercer sua excelência e sua coragem, dando ao máximo seu potencial. Cada um tem uma determinada responsabilidade (SUN TZU, 2016).

O líder tem que fazer jus à sua liderança enxergando elementos que estão além do óbvio. Ele tem que ver mais longe, enxergar o que não se pode ver ou o que o homem comum não vê. O sol é visível, o trovão é audível. O líder precisa ver o que os olhos não enxergam e ouvir o que os ouvidos não conseguem, antecipando acontecimentos (SUN TZU, 2016).

2.1 O líder na PM e nas ocorrências de alta complexidade

O líder que se adapta e muda de acordo com o inimigo é alguém genial. Isso o leva a obter a vitória. Os fatores a serem levados em conta por quem é vitorioso são vários. Importa muito que doutrina você transmite. O tempo que se leva é fundamental como, por exemplo, em um caso de sequestro em que o refém é submetido a grande pressão psicológica. O espaço é fundamental: como lutar em um espaço como um aglomerado urbano ou a floresta amazônica? O comando e a disciplina também devem ser analisados cuidadosamente. Mas o que é uma ocorrência de alta complexidade? Observe-se a seguinte definição:

É todo fato, de origem humana ou natural que, alterando a ordem pública, supere a capacidade de resposta dos esforços ordinários de polícia, exigindo intervenção de forças policiais através da estruturação de ações e operações especiais, ou típicas de bombeiro militar, com o objetivo

de proteger e socorrer o cidadão (MAGALHÃES, SACRAMENTO, CABRAL DE SOUZA, 1998, p. 23).

No Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM), verificou-se que os diferentes estilos de liderança e suas qualidades fazem diferença. É preciso que a liderança saiba lidar com conflitos entre os subordinados e entre líder e subordinados. A liderança é fundamental para que a missão da ROTAM seja cumprida. Isso é um elemento fundamental (MAGALHÃES, SACRAMENTO, CABRAL DE SOUZA, 1998, p. 24).

As ocorrências variam de complexidade e apresentam particularidades que têm de ser levadas em conta. Outros elementos são as habilidades gerenciais do líder. Sobre os estilos de liderança, pode-se dizer o seguinte:

Constatou-se que os modelos de liderança mais utilizados pelos pesquisados são o estilo democrático e a liderança situacional, sendo observado que de modo geral há prevalência do estilo democrático. Entretanto, em virtude da situação/contingência apresentada no caso concreto, os tenentes explicitam que podem variar seu estilo de liderança adaptando-o à realidade operacional, à conduta de seus subordinados bem como às demandas exigidas pela situação/contingência (MAGALHÃES, SACRAMENTO, CABRAL DE SOUSA, 1998, p. 24).

Existem, portanto, diferentes tipos de liderança no que diz respeito ao líder de um batalhão especializado. O contato dos policiais militares com estilos de liderança é ainda algo que

acontece somente de vez em quando. Não se trata muito disso nos cursos de formação da Polícia Militar. Os profissionais que lidam com liderança precisam ser reciclados de tempos em tempos. A respeito da necessidade de ter uma tropa bem formada e motivada, podem-se agregar as considerações feitas a respeito do líder de uma tropa especializada:

A evolução histórica da sociedade propiciou ao longo do tempo diversas mudanças em sua gênese, bem como incontidos desenvolvimentos nos mais variados campos, quais sejam tecnológico, econômico, profissional, cultural e social, dentre outros. Entretanto, este processo gradativo de transformação sempre esteve atrelado ao próprio desenvolvimento das habilidades e capacidades inerentes ao capital humano dos diversos segmentos. Este fator crucial e importantíssimo para construção dos cenários históricos fez com que as organizações modernas cada vez mais se preocupassem em direcionar investimentos para qualificação e aperfeiçoamento de seus integrantes, retirando-os do simples papel de co-adjuvantes e alçando-os à condição de colaboradores responsáveis pela prosperidade e perenidade de sua instituição (MACIEL, 2008, p. 17).

A partir da reflexão acima, pode-se dizer que a Polícia Militar já despertou para a necessidade de formar o seu capital humano. A formação que os quadros recebem é fundamental para o bom andamento da organização na contemporaneidade. Sobre isso pode-se dizer que:

As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos para o desenvolvimento humano de modo que os mesmos agreguem valor para as pessoas e para as empresas [...] Ao colocarmos organizações e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para os envolvidos (MACIEL, 2008, p. 18).

Deve-se supor que a Polícia Militar descobriu que investir no profissional não é gasto e sim lucro para a instituição ou corporação em questão (MACIEL, 2008, p. 19).

O desenvolvimento profissional humano, entendido como a elevação da capacidade de um integrante em agregar valor para a instituição à qual pertence, requer daqueles em função de gerência, chefia ou comando habilidades singulares que lhe proporcione uma eficiente gestão dos recursos humanos à sua disposição. Para tanto, a mecanização dos relacionamentos e a simples interpretação literal dos regulamentos e procedimentos operacionais têm sido os principais promotores do fracasso nas

interações interpessoais entre superiores e subordinados. Neste contexto, a PMMG, como instituição responsável por atender as demandas de segurança da sociedade, tem passado por inúmeras reformas estruturais, as quais acompanham o processo evolutivo social. Para tanto, essas reformas encontram-se intimamente relacionadas ao desenvolvimento de seus recursos humanos, vez que são os principais sustentáculos de impulso e fortificação da Instituição, sobretudo daqueles em função de comando ou chefia.

A Polícia Militar, organização que necessariamente busca se envolver com a estrutura social, conquanto seja parte dela, constantemente deve ajustar-se a este meio e acompanhar as suas mutações. Porém não faz isto sozinha. Os seus gerentes, em todos os níveis, trabalham diuturnamente para que isto aconteça, porque não se concebe possam despreocupar-se com o destino da Organização que dirigem. (MINAS GERAIS, 1994, *apud* MACIEL, 2008, p. 33).

Outrossim, a Polícia Militar passou, há apenas alguns anos, a buscar investir e capacitar seus quadros. Ela passou a ver-se como prestadora de serviços, buscando gerenciar melhor suas práticas, assim como coordenar, controlar e gerenciar os recursos que estão à sua disposição. O gestor dos serviços de segurança pública em geral é um tenente. Nos últimos anos, a Polícia Militar descobriu que gerenciar é algo que tem importância, funciona e que atualmente não pode ser questionado.

O que a Polícia descobriu é que o gerente é fundamental. Ele deve ser mobilizado e é funcional em sua postura. Sem um

bom gerenciamento, não se atingem objetivos e não se obtém satisfação em nível estratégico.

Para se fazer uma gestão democrática de uma instituição como a Polícia Militar, é preciso ultrapassar muitos obstáculos e desafios, pois o próprio Brasil vive, segundo alguns, uma situação democrática e não uma democracia consolidada, dadas suas imensas desigualdades. O Brasil vive uma democracia há décadas e ainda está sedimentando o que seria sua cultura democrática. A gestão democrática terá de ser pensada, planejada, conquistada. Se ela não for instaurada, a gestão recairá normalmente numa forma autoritária, pois é uma forma mais comum em nosso país, a queda constante do país numa centralização ditatorial, a nossa colonização inquisitorial, todas enraizadas durante séculos. A essa pesada herança soma-se a dominação onipresente do mercado nos dias atuais. O gestor, o líder que deseja instaurar uma democracia nesse caldo de cultura absolutamente centralizador, burocrático e inquisitorial que viceja nas organizações brasileiras, esse líder deverá se haver com tudo isso (PEREL, 1977, p. 18).

O grande problema do líder é que a ele caberá descentralizar, a fim de evitar o autoritarismo. O autoritarismo, de certa forma, é quando um só líder abole o direito dos demais de decidir e os demais não lutam o suficiente para poder retomar esse direito de decisão. O líder passa, então, a decidir soberano e a ditar os rumos da coletividade. Devem-se ditar verdades no caso do autoritarismo, cabe ao líder democrático arrancar as raízes por meio das quais cresce a planta venenosa do autoritarismo, esse verdadeiro cipó sufocante que mata a planta verde, esperançosa e florida da democracia, da autonomia, da descentralização (PEREL, 1977, p. 15).

O gestor deve levar em conta que gestor despreparado significa organização com baixa qualidade. Se o gestor permitir que o policial fique desmotivado, recebendo salários baixos e trabalhe em más condições, dificilmente ele atuará com profissionalismo. Se o gestor propiciar um ambiente de respeito, assiduidade, ele terá êxito em sua atividade profissional e será um verdadeiro profissional, ou seja, apresentará êxitos nas ocorrências, mesmo naquelas de alta complexidade (PEREL, 1977, p. 17).

Para alguém se desenvolver numa profissão, é preciso que sua formação inicial seja articulada de forma contínua. Os policiais militares precisam entrar num processo de resgate de seu amor próprio, assim como valorização de sua profissão: é preciso ter orgulho de ser policial.

A instituição policial militar, então, transmite um conjunto de conhecimentos estruturados enquanto saber. Existem conteúdos das ciências humanas, conteúdos relacionados à sua profissão, conteúdos relacionados a saberes sobre segurança pública, mais amplos do campo teórico. São, portanto, conteúdos que de certa forma se ligam a um sentido humano e existencial que é profissional. Fazer policiamento constitui um campo de intervenção na prática social. Ser policial é uma missão quase sacrificial, não é para qualquer um (PEREL, 1977, p. 24).

Quando a Polícia Militar passa a adotar a lógica da empresa, o mercado passa insidiosamente a ser a razão de ser de tudo, tudo deve se submeter a ele. Esse é uma forma das mais insidiosas do autoritarismo, uma vez que a sociedade capitalista, na altura do desenvolvimento em que está, transmite, a todos, o pragmatismo e um espírito prático e interesseiro que ensina a cada um a perseguir seu egoísmo pessoal e seus interesses. A

democracia, nesse contexto, é desejo de socializar, é desapego, é ter visão do coletivo. Colocar o social diante do mercado, o ser na frente do ter, é o que humanizará essa organização onde entrou a lógica empresarial. O gestor precisa mobilizar para fazer frente ao autoritarismo que em nossa época não apresenta face humana, mas sim a face do mercado, uma polícia de face humana. Não a Polícia Militar com, simplesmente, bons resultados tecnocráticos e gerenciais, bons números a mostrar, a organização transformada num moedor de carne humana como na cena do filme *Tropa de Elite*. Aliás, a cena ilustra muito bem uma liderança grosseira e autoritária, em que um policial rancoroso destilava suas frustrações pessoais nos favelados, exalando sarcasmo sombrio em suas operações do BOPE (VAN DOREN, 2012, p. 33).

É preciso muita atenção para que o gestor não recolha uma “carne moída”, ou seja, um policial militar confuso, sem identidade, mas obediente às regras, tomando isso como resultado de uma boa produtividade militar devido aos bons números e boas estatísticas com as quais as academias de polícia podem estar contando ou demonstrando (PEREL, 1977, p. 23).

Assim como numa construção, não se pode deixar de fazer um projeto, a PM é uma construção que precisa de um projeto político de liderança. A polícia é mais do que a estrutura de concreto armado, ela é um aparelho produtor de cultura, um artefato que afeta o espiritual, que instiga a vida interior. Ou deveria ser assim. A PM lida com a disciplina e a maioria, nos tempos de hoje, são corpos indóceis forjados no convívio com as telenovelas e programas de auditório, nos meios de comunicação de massa (PEREL, 1977, p. 24).

A construção da democracia na Polícia Militar é um processo não isento de contradições. É um processo permanente, de conquista da mudança dentro de um feixe de contradições. A escrita de um projeto democrático é fundamental. Deve ser um projeto que leve em conta os valores patrióticos, cívicos, éticos e cidadãos, que possa confrontar a realidade sem deixar de lado o sonho. Deve-se buscar realizar de forma ética o projeto tal qual alguém tenta realizar a sua fantasia, o seu sonho. A Polícia Militar, enquanto construção democrática, é feita de pequenas revoluções moleculares, pequenas mudanças. Mas o importante é o detalhe, o que está nas pequenas coisas. Não se pode deixar de observar os pequenos gestos, as pequenas coisas para então fixar-se em um conceito abstrato de democracia e de democrático (VAN DOREN, 2012, p. 21).

A democracia tem de ser vivida no cotidiano, existir nos rostos, nas mesas, nas cadeiras, no relacionamento entre os policiais e funcionários e entre os cidadãos e os profissionais de segurança pública. A direção, como o próprio nome diz, apenas aponta o rumo. O caminho se faz ao caminhar. Essa tem de ser a frase que o gestor democrático deve ter em mente. Assim como Trotsky sonhou uma revolução permanente e Deleuze uma revolução molecular, começando nas pequenas coisas, isso deve ser o que o policial precisará ter em mente nas suas muitas vezes degradadas e proletarizadas cidades, mesmo que sejam seguranças particulares onde o mercado e o pragmatismo estão postos e expostos em todos os momentos do relacionamento entre pessoas de classe mais alta, que costumam, como parte de sua cultura de classe forjada numa sociedade escravocrata, menosprezar os que estão embaixo, os que fazem trabalho braçal (VAN DOREN, 2012, p. 22).

O policial deve visar à revolução do social, ou seja, a organização de alguma forma transforma o social. E ela deve transformar para melhor, sempre. O professor e o pedagogo precisam estar atentos às transformações positivas, ou seja, aos possíveis avanços que demonstram que existem vetores positivos: o aluno que sabe dançar capoeira, a menina que sonha em ser bailarina, aquele outro que viu o astronauta brasileiro Marcos Pontes na televisão e quer, então, ser astronauta. Tudo isso o policial militar deve mapear. Ele deve ter o mapa do tesouro enterrado dentro da própria Polícia Militar. Ele não deve ser como um escorpião encravado em sua própria ferida. O líder deve ter o mapa dos desejos subjetivos de seus subordinados. Ele desenterrará esses tesouros com a ajuda do gestor democrático e do profissional de segurança pública. Desenterrará e distribuirá esse ouro para os policiais civis, profissionais de segurança pública e cidadãos, para toda constelação que a Polícia Militar deve compor (SENGE, 1993, p. 111).

A segurança pública, se quiser ser mesmo democrática, terá que ser inclusiva. E o que quer dizer isso? A inclusão é um espaço de reflexões em todo o mundo e é imperativo não só no Brasil. Deve ser um princípio permanente, um valor que deve ser implantado num processo continuado e sempre renovado. Não se trata, então, de algo que vem em primeira mão e a princípio. Não se trata, pois, de estabelecer prazos para que as polícias possam começar a incluir. Não se trata de obedecer uma hierarquia e atender a pressões ideológicas (SENGE, 1993, p. 98).

A inclusão é uma tarefa a se fazer. Ela não se faz por si mesma. É uma missão que os educadores precisam ter. Ela precisa de meios claros para agir, para ser um desafio. Os meios de ação que viabilizam a transformação organizacional precisam ser

ativados de forma a incluir as crianças “diferentes”. Elas precisam ser acolhidas. Como fazer se algumas polícias não têm pessoal preparado? É preciso preparar os líderes, assim como preparar-se, buscar, pesquisar, incluir (SENGE, 1993, p. 99).

Existem formas de agir e pensar diante da inclusão que são contraditórias, principalmente no espaço da Polícia Militar. O termo dá-se tanto no espaço quanto quando se refere a incluir as pessoas. O espaço inclusivo trata da inclusão física, social, no mundo do trabalho, na escola e no trabalho. Os sujeitos a que essa inclusão visa são minorias étnicas, religiosas, assim como grupos sociais em desvantagem. Algumas pessoas frequentam ou não a escola, algumas têm um grau de deficiência que as limita, outras precisam apenas de acolhimento, carinho e compreensão. A tarefa do profissional de segurança pública, que é hercúlea, é a de ajudar o professor a ser um mestre que não só ensina, mas que de repente aprende. O aprendizado, mais que contido numa frase, é adquirido na socialização, no convívio, na troca de palavras, de afeto, de linguagem (SENGE, 1993, p. 100).

O policial precisa criar esse laço afetivo para que exista prazer em aprender ao se preparar para a ocorrência de alta complexidade. O projeto político de liderança deve levar em conta isso. Para existir afeto, não pode existir discriminação entre os subordinados e a Polícia Militar precisa ser inclusiva: incluir os afro-brasileiros, assim como entender as diferenças e as ambivalências sexuais que residem dentro de cada um, uma vez que cada um tem características femininas e masculinas, assim como deve interceder para evitar os conflitos entre as etnias (SENGE, 1993, p. 90).

Os líderes, na Polícia Militar, precisam enfrentar a questão do

racismo. Pode-se até incluir um livro em que, dentro do contexto, um personagem de Monteiro Lobato compara Tia Anastácia com uma macaca, mas isso deve ser debatido e contextualizado dentro da organização (e não expurgado como se o racismo não existisse), assim como a obra de Lobato deve ser contextualizada em seu tempo. Questões desse tipo, ainda que se opte por não adotar tal livro por ser uma questão polêmica, são sempre presentes em sala de aula. São questões, enfim, políticas, ou quem sabe, ora se pode dizer que elas tratam de uma micropolítica do poder na Polícia Militar. O profissional de segurança pública e o líder precisam trabalhar essa relação de poder que se dá entre os negros e brancos. A Polícia Militar não pode ser total, não pode ser uma micromáquina de repressão e trituração em que se gera um corpo domesticado. Ela deve ser um espaço político para criar cidadãos conscientes, de corpos possivelmente emancipados, habitados por espíritos livres (SENGE, 1993, p. 91).

Não se trata de retroceder às formas que outras gerações aprenderam. É tratar de transformar as formas existentes, que são legadas. Cada geração recria o seu próprio modo e forma de vida e estabelece uma determinada, não extremamente singular, uma vez que aparentada com as relações existentes anteriormente, relação com as gerações que o antecederam. O profissional de segurança pública terá que tratar dessa problemática com seus subordinados, além dos polos currículo/relação entre professor e aluno e professor/equipe pedagógica (VALERIEN, 1993, p. 57).

Os líderes deverão ter um papel muito importante dentro da Polícia Militar. Não deixe esquecer o significado forte e potente da palavra líder. Ela deve ser democratizada. Lembre-se de um tipo de polícia que trabalha com os líderes. (SENGE, 1993, p. 122).

Os limites e dificuldades para a gestão democrática da Polícia Militar são, em primeira mão, culturais. O líder, conforme já foi dito, sempre encontra vetores, forças que magnetizam e chamam para uma velha tradição que usa quepe e estrelas no Brasil: o autoritarismo. Ele é uma espécie de disfunção da autoridade em que o gestor vira aquele que dita as leis, leis que serão seguidas. Ele pensa pelos outros, a pessoa se exime de pensar e age como se fosse uma perna ou braço de um grande corpo. A autoridade vivida com plenitude não é nada disso. É como a autoridade de Jesus junto a seus discípulos, é uma autoridade nada tirânica e sim compassiva e sábia. Essa é a doce sabedoria que o policial, assim como o professor, devem possuir na hora de enfrentar as dificuldades na organização. E elas são muitas: deficiências de infraestrutura, profissionais desmotivados por baixos salários, administrações que desejam voltar a um velho esquema coronelista de influenciar nas organizações e indicar os diretores de baixo para cima, fazendo com que façam política a favor dessas administrações, muitas vezes corruptas e inescrupulosas (SENGE, 1993, p. 23).

Tudo isso são forças negativas que agirão sobre o gestor democrático. Ele precisará superar tudo isso dialeticamente, ou seja, romper preservando, superar preservando. E ele precisará romper preservando o que existe de ruim e preservar aquilo que tiver de bom. Toda crítica, desde que não eivada de preconceito e rancor, ou insulto e desejo de ódio e destruição, pode ser revertida em algo positivo, pode dar uma contribuição. O perdão é uma crítica construtiva que Jesus praticava. Ele aceitava o mal e o revertia, criticado dialeticamente, em perdão. Isso não quer dizer que a agenda religiosa deva entrar na Polícia Militar, isso é exercício de pedagogia freiriana, pois Paulo Freire é isso, algumas lições de um marxismo prático junto a ensinamentos cristãos de

Emanuel Monier, pensador católico francês. É bom lembrar que Paulo Freire é bastante influenciado pelo pensamento social da Igreja Católica. Essa é a originalidade da fusão dele, que ele mesmo diz que não é assim tão original: originalidade é dar um novo uso para as coisas que já existem. O gestor dará um uso democrático, fará uma prática democrática junto às pessoas e estruturas que já existem na organização e potencializará essa experiência, sendo um meio para que a democracia faça sua aparição na organização e dissemine-se, popularize-se (VAN DOREN, 2012, p. 133).

As dificuldades e limites são muitos, mas não devem ser obstáculos para que o gestor se torne um bom líder e democratize a Polícia Militar. É claro, ele precisará de apoio dos subordinados, como todo líder precisa. A ideia de que a Polícia pode ser gerenciada e levada a funcionar como se fosse uma empresa é enganosa. É preciso, então, reverter essas perspectivas negativas e buscar esforçar-se em tornar menos insuportável a realidade que o profissional de segurança pública tem diante de seus olhos (CASTRO, 1996, p. 22).

A gestão democrática terá de ser pensada, planejada, conquistada. Se ela não for instaurada, a gestão recairá normalmente numa forma autoritária. O policial e o profissional de segurança pública precisam estar atentos às transformações positivas, ou seja, aos possíveis avanços que demonstram que existem vetores positivos. Toda liderança, mesmo na Polícia Militar, não deixa, portanto, de ser um ato político. Como estamos tratando do gestor, em geral o policial militar que desempenha o papel de liderança é um tenente:

Assim sendo, as estratégias definidas pelo Comando da Polícia Militar de Minas Gerais devem ser desdobradas nos seus mais diversos níveis

hierárquicos, perpassando toda sua estrutura de forma a orientar a ação e o comportamento de todos os policiais atuantes na atividade fim de forma a constituírem-se partícipes da construção e cumprimento da missão institucional. Para tanto, o tenente, por ser o profissional em nível gerencial com maior contato e acessibilidade aos militares que executam atividade fim, bem como por ser um prestador e administrador dos serviços prestados pela corporação à sociedade, deverá possuir vasto conhecimento acerca de sua missão, dos recursos de que dispõe e das nuances de seus comandados, transmitindo conhecimentos, orientando e fiscalizando seus subordinados, cumprindo assim sua concepção de gestor de Segurança Pública (CASTRO, 1996, p. 23).

Para poder enfrentar uma ocorrência de alta complexidade, o profissional de segurança pública, precisa estar consciente de que a chamada “defesa social” é a disciplina que ele, como líder, deve estudar. As nuances da sociedade são complexas, assim como a sociedade tem demandas muito imperativas quanto aos serviços de segurança pública. O líder deve levar em conta que a PM precisa prestar serviços de segurança pública de qualidade, pois a população tem demandado mais e mais isso de suas instituições. A PM precisa de uma melhor compreensão dos novos imperativos sociais. O profissional de segurança pública deve implicar em categorizar as funções, assim como as atribuições de cada um seus postos e graduações. Essas atribuições tem que ser discutidas pela polícia militar. Ressalte-se, então, a postura do líder na cadeia de comando:

Nota-se a importância do Tenente como pilar fundamental da cadeia de comando, visto que

constitui como responsável pelo desdobramento das decisões estratégicas e táticas da instituição, aos operadores da ponta da linha. Na Polícia Militar, o tenente é a base, o alicerce da pirâmide hierárquica do oficialato. Em sentido mais amplo, é o sustentáculo do sucesso das atividades de preservação da ordem pública e defesa social. Gerente intermediário do nível de execução, o tenente deve refletir a excelência de qualidade dos serviços de proteção e socorro que a Corporação presta à Sociedade (CASTRO, 1996, p. 45).

Outrossim, pode-se dizer que, em boa parte dos casos, o tenente é que é o gestor, ou seja, ele gerencia recursos humanos; aplica uma determinada logística. Ele desenvolve, enquanto líder, uma certa ação de policiamento, assim como, enquanto um bom líder, ele treina e recicla seus subordinados. Ele também controla os meios no teatro de operações, daí que ele deve buscar estar constantemente fazendo cursos e atualizando-se enquanto profissional. Segundo Castro (1996), o tenente é:

Artífice do comando, ao tenente compete o exercício da supervisão dos executantes da missão através da liderança espontânea e efetiva que oriente e estimule o subordinado ao compromisso com a eficácia de qualquer trabalho que se lhe tenta confiado. Como orientador e motivador de homens, eis seu papel fundamental, o tenente é o tapejara da execução operacional: o senhor absoluto e seguro dos caminhos que conduzam o supervisionado ao melhor êxito. Para isso, tem de

conhecer a fundo a doutrina da Corporação, para irradiá-la a seus subordinados, e, acima de tudo, tem de saber fazer. (CASTRO, 1996, p. 45).

O tenente é, sem dúvida, um policial militar que tem de ser um líder. Dessa forma, eles automatizariam o cumprimento das missões. Ele não pode ser um burocrata, a custo de empobrecer e alienar o executante das ordens. O tenente tem aquilo que se cobra do perfil de um líder nas chamadas ocorrências de alta complexidade. Ele não deve exercer uma mera fiscalização fria e objetiva. Sobre o tenente, diz-se que deve ter o seguinte perfil:

As atividades de gerência intermediária do nível operacional estão a cargo do Tenente, na Polícia Militar, caracterizado como aquele que “pisa o chão da fábrica”, cuja função precípua é fazer os outros cumprirem suas tarefas, com dedicação e entusiasmo, e, para isto, deve ser um líder (MINAS GERAIS, 1993, *apud*: MACIEL, 2008, p. 9).

Pode-se dizer que o tenente tem que ter o que é exigido do perfil de um líder em ocorrências de alta complexidade: 1) atuação motivada, respeitosa e confiante; 2) compreensão dos méritos próprios e dos méritos de cada um dos subordinados, assim como de suas capacidades e limitações; 3) buscar qualificar e fazer com que os seus subordinados melhorem mediante críticas e orientações; 4) deve ser alguém capaz de dar bons exemplos e também de aprender com eles; 5) ele deve, por exemplo, encarar a realidade como ela é, ser realista; 6) demonstrar confiar em si mesmo, deve ter consciência de si e de seu valor, assim como deve ter consciência moral. O perfil exige que o líder saiba quando é preciso sacrificar-se e aos seus homens, assim como

ele precisa ser justo, ter senso de justiça, ser corajoso, capaz de ser decidido, assim como digno e perspicaz como explica Castro (1996):

O tenente deve promover o aprimoramento profissional de seus comandados, como instrutor de elevado conteúdo e inovador de técnicas e táticas operacionais que melhorem a qualidade e glorifiquem a imagem da Corporação (CASTRO, 1996, p. 45).

Outras qualidades que o líder deverá ter são: ele deve ser justo; deve saber ouvir os subordinados, nunca sendo arrogante ou distante, estando sempre próximo e, se possível, ouvindo mais do que falando. Outra qualidade que terá que ser desenvolvida é a capacidade de distribuir parcimoniosamente os recursos que a ele forem conferidos. Como explica Castro (1996):

Neste sentido, com parcimônia e serenidade na aplicação dos princípios da justiça e disciplina, ouvindo as razões e percepções dos subordinados, deverá exercer suas funções de fiscalização e controle, transformando sua supervisão em incentivo à correção de imperfeições, ponderando acertos e bons propósitos, valorizando e aproveitando talentos, com vistas a dar nova feição à realização das atividades de seus comandados. Sabedora da importância e da funcionalidade gerencial representada pela figura do tenente, a PMMG, através de documentos normativos, ressaltou a valorização do papel por estes exercidos para uma apurada condução dos

serviços prestados à comunidade. Com isso, tem-se desde documentos que descrevem a função do tenente como líder e condutor de tropa, até os que refletem sobre seu conceito institucional de acordo com uma ótica interna, passando ainda por seu papel como coordenador de policiamento ostensivo, em face da representatividade que exerce (CASTRO, 1996, p. 46).

Outros elementos que em geral o militar que vai enfrentar ocorrências complexas deve apresentar: autoconfiança, moralidade inquestionável, capacidade para sacrificar a vida, espírito justo, decidido e dotado de iniciativa. O perfil é de um homem (ou mulher) digno, decidido e corajoso, tal como quando se trata dos termos em que o exército brasileiro fala de seus líderes:

O Homem, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constitui o elemento propulsor da engrenagem que conduz o Exército à realização de seus objetivos. Conhecer os valores humanos, a partir da busca do autoaperfeiçoamento é, antes de tudo, uma missão a que o militar deve se entregar, ao pretender realmente ser um profissional competente e um líder capaz de influenciar e ser respeitado por seus superiores, pares e subordinados (BRASIL, 1991, p. 2).

São os líderes e gerentes de primeira linha que, estabelecendo elos entre a operacionalidade e o nível estratégico organizacional, fazem com que os que estão na “ponta da linha” cumpram os

objetivos. Deve-se ter como perfil de um líder:

a) **confiança em si mesmo**: resultado dos conhecimentos mais vastos do oficial, tanto pelo conhecimento exato, quanto pela capacidade para ministrá-los aos outros;

b) **ascendência moral**: baseada na probidade de seus atos, autocontrole, vitalidade física e força moral;

c) **autodomínio**: mesmo numa situação em que esteja apavorado, jamais poderá mostrar qualquer indício de medo;

d) **ser exemplo**: pautar seus atos e comportamentos na correção de atitudes, em detrimento de aspectos levianos, blasfemos e vulgares, descuidado de sua aparência pessoal;

e) **espírito de sacrifício**: ser sempre o primeiro a chegar e último a sair, pois o mais árduo trabalho e a maior responsabilidade são a partilha do comandante;

f) **senso de justiça**: agir com imparcialidade e equanimidade, sopesando entre a punição e o elogio adequados, evitando abusar dos privilégios de seu posto;

g) **ter iniciativa e poder de decisão**: para conduzir seus subordinados deverá estar preparado para as situações surgidas, apresentando-se determinado e orientado, inspirando confiança;

h) **ser corajoso**: ter firmeza de espírito compreendendo o perigo e prosseguindo no empreendimento, não somente pela bravura física, mas pela coragem mental e moral;

i) **conhecer seus subordinados**: estar ciente das características, qualidades e limitações de seus comandados, alocando e aproveitando as habilidades e os talentos existentes, visando ao bem comum e ao interesse geral, em detrimento de seu interesse particular (CASTRO, 1996, p. 51).

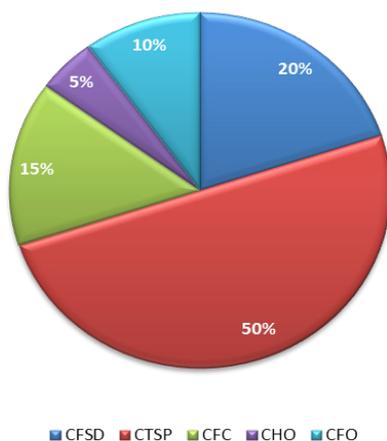
O líder deve sempre buscar convencer seus subordinados a cumprir suas tarefas, fornecendo os meios e as condições para isso, buscando atingir os objetivos traçados pela Instituição. O líder deve ser, ao mesmo tempo, um gerente. Ele deve esforçar-se para criar um ambiente de trabalho que esteja próximo do ideal, um ambiente agradável, onde os conflitos não estejam presentes. Outros elementos que o líder tem que transmitir são a motivação e o entusiasmo. Suas ações objetivam um alto índice de conhecimento profissional, assim como reconhecer que existe qualidade na prestação de serviços. Como explica Castro (1996):

A ação de comando não se aparta do entendimento do mundo, que não se restringe a mero suporte de idealização e provimento de projetos, pois esta mesma ação tem de aperfeiçoar e engrandecer o respectivo agente, cujo exercício profissional constitui a alavanca de transformação da realidade das instituições, pessoas e grupos humanos aos quais se destinam os benefícios da polícia ostensiva (CASTRO, 1996, p. 54).

O líder deverá irradiar sobre a tropa interesse, entusiasmo, motivação. Ele influenciará a tropa, influenciando positivamente para que, no dia a dia, essa tropa possa realizar suas operações costumeiras. O líder tem que ter compromissos em obter bons resultados, assim como deve irradiar alegria para os subordinados; pode-se dizer que sua busca por uma melhor qualidade de serviços deve ser constante.

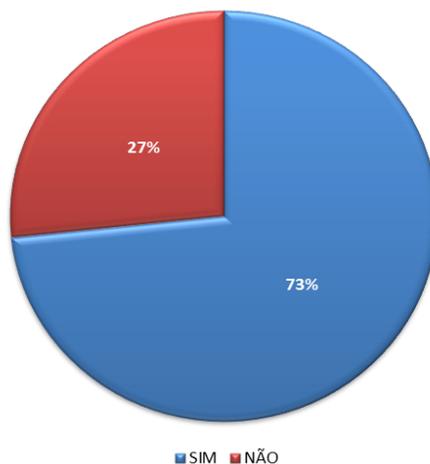
3 O LÍDER NAS OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE SEGUNDO MILITARES DO GRUPAMENTO DE AÇÕES TÁTICAS

Gráfico 1 - Cursos de formação realizados na PMMG



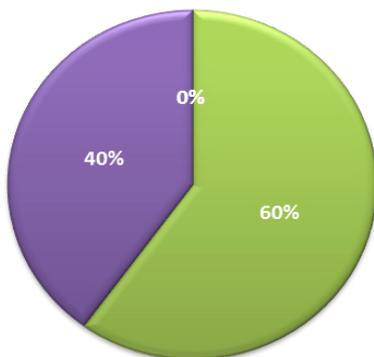
No universo pesquisado, percebe-se que participaram profissionais de diversos postos e graduações, contribuindo assim para uma visão ampla das questões atinentes à liderança. Nesse universo, assim como na PMMG como um todo, a maioria trata-se de profissionais liderados, devido à estrutura piramidal adotada pela Corporação.

Gráfico 2 - Seu Curso de formação possui a cadeira de “chefia e liderança”?



Ao analisarmos as respostas à questão sobre o contato com o conteúdo de Chefia e Liderança, mais de 2/3 disseram já ter tido esse contato. Verifica-se que, em sua maioria, os pesquisados, durante a sua formação profissional, já tiveram disciplinas que abordaram o tema Liderança, o que demonstra que a organização considera importante tal assunto. O tema é abordado na formação de oficiais e de praças, principalmente para aqueles que estão comandando militares que atuam em ocorrências de Alta Complexidade. São militares que exercem ou deveriam exercer liderança em relação aos seus subordinados.

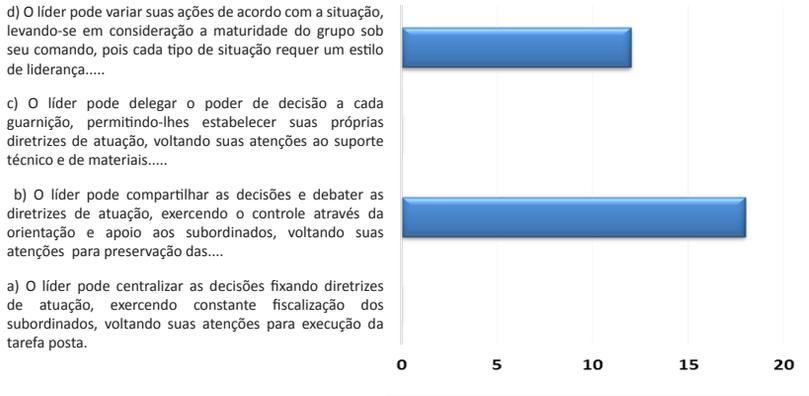
Gráfico 3 - Na sua concepção, o que é ser um líder?



- a) Aquele que é investido de autoridade formal para ocupar um lugar de direção, independente do seu modo de atuação.
- b) Aquele que é investido de autoridade formal, levando as pessoas a fazerem o que é preciso, quaisquer que sejam as circunstâncias.
- c) Aquele que, independente de poder hierárquico, pauta sua autoridade na habilidade de influenciar pessoas para que atinjam os objetivos idealizados.
- d) Aquele que, independente de poder hierárquico, ora influência, ora vale-se de sua autoridade formal para que atinjam os objetivos da instituição sejam cumpridos.

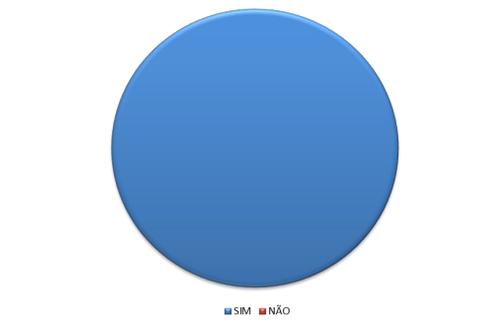
Analisando o gráfico acima, percebe-se que, em ambas as respostas, foi colocada como relevante a capacidade do líder de influenciar os liderados. Não deixando de considerar também a autoridade formal.

Gráfico 4 - Na sua concepção, de forma um líder pode contribuir para que seus subordinados trabalhem de forma sinérgica no sentido de atingir os objetivos propostos pela instituição?



A maioria dos pesquisados apontou como ideal a liderança democrática, que valoriza o ambiente participativo. Em seguida, foi apontada a liderança situacional como relevante, principalmente considerando a maturidade dos profissionais frente ao desafio apresentado no caso específico.

Gráfico 5 - Você já participou efetivamente de ocorrência de alta complexidade?



O líder em ocorrências de alta complexidade: estudo aplicado ao grupamento de ações táticas - GATE

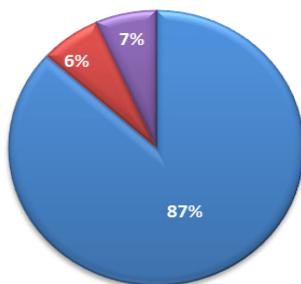
Este resultado já era esperado tendo em vista que os pesquisados são todos do GATE. Trata-se de Unidade especializada e que atua justamente nesse tipo de ocorrência.

Gráfico 6 - Você considera que as relações interpessoais entre superiores e subordinados interferem no resultado pretendido em uma ocorrência de alta complexidade?



A maioria dos pesquisados considera que as relações interpessoais entre superiores e subordinados interferem no resultado pretendido em uma ocorrência de alta complexidade.

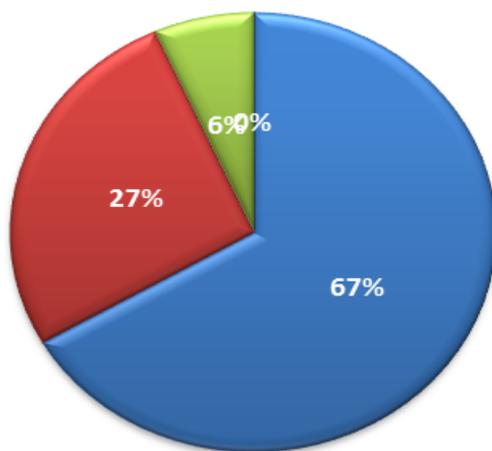
Gráfico 7 - Como você considera a relevância da liderança desempenhada pelos militares, no exercício de função de COE, para a construção das relações interpessoais na unidade?



- a) Bastante importante, pois ela pode contribuir para a dissolução de conflitos existentes, melhorando assim a qualidade do serviço prestado pela unidade.
- b) Importante, mas não interferem diretamente no desempenho das atividades inerentes ao GATE.
- c) Pouco importante, pois as relações interpessoais dependem da personalidade de cada indivíduo e o líder não pode interferir nisto.
- d) Nunca realizei nenhuma reflexão acerca deste assunto.

O percentual das respostas obtidas neste questionamento nos mostra que a forma de liderança exercida pelo militar que está no comando das operações interfere diretamente na qualidade do serviço desempenhado pelos seus liderados. Para uma tropa que trabalha com ocorrências de alta complexidade, em que o percentual de erro deve ser zero, nota-se que o líder e sua forma de liderança interferem diretamente no resultado finalístico da ocorrência policial.

Gráfico 8 - Como você vislumbra as relações interpessoais entre superiores e subordinados no cotidiano da unidade, sob a ótica da liderança?

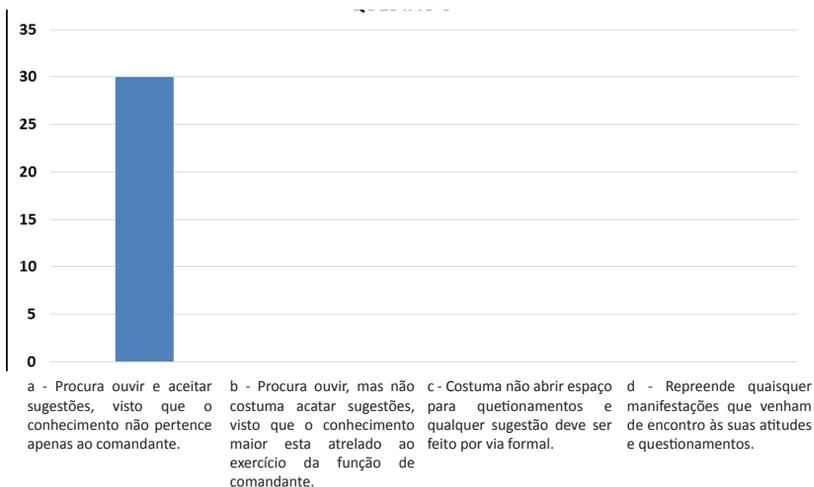


- a) As relações interpessoais entre superior e subordinados são boas, não havendo nenhum conflito no que tange ao cumprimento de ordens.
- b) As relações interpessoais entre superior e subordinados são boas, porém em algumas vezes existem conflitos no que tange ao cumprimento de ordens.
- c) As relações interpessoais entre superiores e subordinados não são boas, sendo necessário utilizar-se do poder hierárquico para fazer com que as ordens sejam cumpridas.
- d) As relações interpessoais entre superiores e subordinados são boas em relação ao convívio social e precárias com relação ao cumprimento de ordens.

O líder em ocorrências de alta complexidade: estudo aplicado ao grupamento de ações táticas - GATE

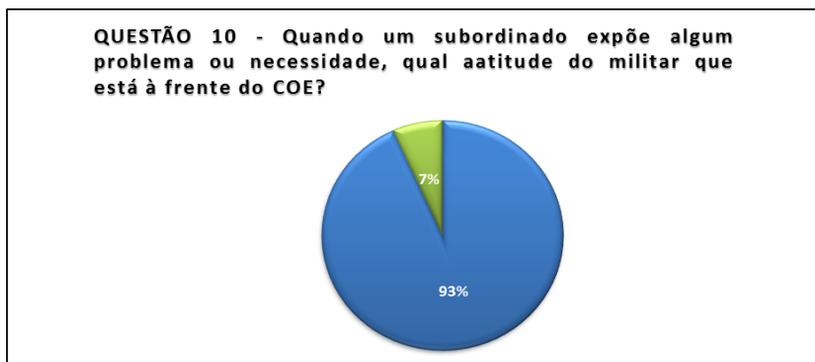
A maioria dos pesquisados apontou que as relações interpessoais entre superiores e subordinados na Unidade pesquisada é boa. Esse é um ponto relevante, se considerarmos que, no gráfico 6, as relações interpessoais foram apontadas como fator que interfere no resultado pretendido em uma ocorrência de alta complexidade.

Gráfico 9 - Como é relação interpessoal entre superiores e subordinados na Unidade



Analisando a unanimidade das respostas obtidas, podemos perceber que a forma de liderança exercida, hoje, pelos militares que executam a função de comando de operações especiais e estão diuturnamente envolvidos em ocorrências de alta complexidade é a liderança participativa.

Gráfico 10 - Quando um subordinado expõe algum problema ou necessidade, qual a atitude do militar que está à frente do COE?

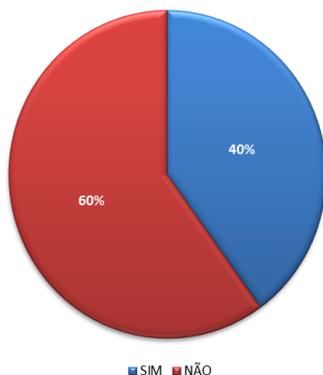


- a) Procura ouvi-lo e ajudá-lo, pois é importante para a relação entre superior e subordinado que haja a confiança e respeito mútuos.
- b) Procura ouvi-lo, porém explica ao militar que seus problemas não devem interferir no serviço.
- c) Procura ouvi-lo apenas para que ele desabafe, mas não propõe nenhuma sugestão que possa auxiliá-lo a resolver o problema.
- d) REchaça quaisquer tipos de manifestações que não estejam estritamente vinculados ao serviço.

Para esse quesito, a grande maioria das respostas é de que os chefes ou comandantes do serviço ouvem seus subordinados no que tange a seus problemas. Por outro lado, o tratamento dado a essa informação é que importa ser analisado, vez que é possível a dedução de que apesar de serem ouvidos, os subordinados têm convicção de que seus motivos não serão tratados de forma adequada, pois que são cooptados a entender que tais influências não podem se sobrepor ao serviço. A minoria dos entrevistados refutou qualquer tipo de possibilidade de diálogo com seus chefes de serviço diário.

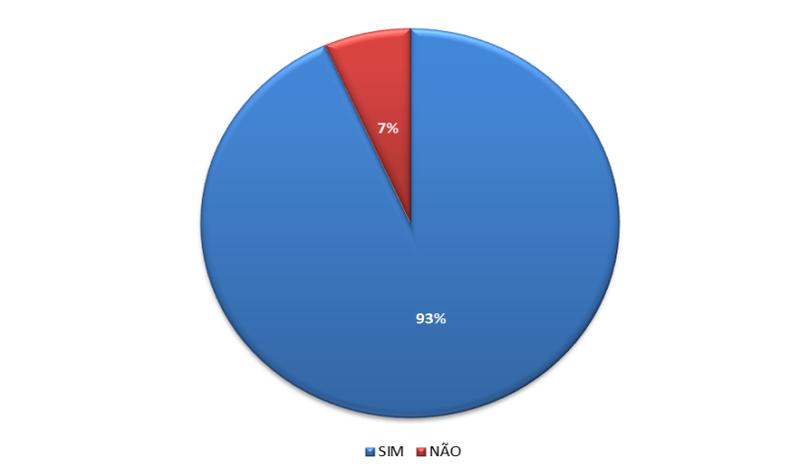
O líder em ocorrências de alta complexidade: estudo aplicado ao grupamento de ações táticas - GATE

Gráfico 11 - A forma de liderar dos militares que estão à frente do COE deve ser diferente da forma de liderar de militares que executam atividades semelhantes nas outras unidades especializadas?



A análise do gráfico 11 permite concluir que a maioria dos liderados entrevistados percebe a liderança como sendo igual no exercício da atividade especializada ou ordinária. Isso demonstra que as qualidades do liderar aplicam-se em qualquer seara do exercício da atividade policial militar, vez que os atributos da liderança se fazem importantes em qualquer grupo de trabalho.

Gráfico 12 - Em uma ocorrência de alta complexidade, o estilo de liderança do militar que está no comando, interfere no desfecho da ocorrência?



A grande maioria percebe a liderança como sendo fator decisório no desfecho aceitável de uma ocorrência de alta complexidade. De tal sorte que os atributos de liderança que farão o relacionamento entre ideias e ações.

4 CONCLUSÃO

A busca pela criação de um líder é algo que remonta ao início mesmo das ciências humanas, em obras como *A República* de Platão. O filósofo trata também das habilidades que os líderes teriam de desenvolver: eles teriam de combinar a habilidade política com o saber da filosofia. As habilidades do líder são algo altamente valioso em ambientes como a Polícia Militar e o Exército. Essas instituições demandam um bom comandante, dotado de espírito de sacrifício.

O comandante e suas virtudes são assuntos muito comentados, desde a China Antiga. Sun Tzu comentou que o bom comandante encontra lugar adequado tanto para o sábio quanto para o tolo no momento da batalha. O líder é aquele que sabe ouvir, não é aquele que centraliza e, de forma arrogante, tende a fazer todo o trabalho. Ele é o líder que entende o subordinado, buscando colocar cada um para fazer o seu melhor. Um líder que tenha uma visão prospectiva, saiba colocar cada um em seu lugar e saiba tratar bem o subordinado é aquilo que preenche o perfil do líder da Polícia Militar. Não podem apenas repassar ordens e, por isso, precisam refletir e pensar a respeito daquelas informações que estão passando adiante.

Podemos concluir então que o perfil de liderança exigido do militar que está à frente de uma ocorrência de alta complexidade não se difere do perfil do líder em outras circunstâncias de atuação na Polícia Militar. O perfil ideal de liderança perpassa por características que são essenciais a todos os líderes, independentemente em qual nível de responsabilidade ou complexidade das situações.

Abstract: Identifies the profile of the leadership of the Military Police Special Tactics and Weapons and demonstrates how this leadership favors the resolution of highly complex events.

Key words: Leader. Leadership. Highly complex police events.

REFERÊNCIAS

CASTRO, João Bosco de. **Essência Doutrinária**. Belo Horizonte: Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, 1996, v. 1, 179 p.

CARNIER. **Liderança Empreendedora e Equipes de Alta Performance**. Disponível em: <carnier.com>. Acesso em 10 jun. 2016.

MACIEL, Leonardo Carvalhar. **Análise da atuação do Batalhão ROTAM como unidade de recobrimento e fator de apoio para os batalhões com responsabilidade territorial na cidade de Belo Horizonte**. 2008. 113 f. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

MAGALHÃES, SACRAMENTO, CABRAL DE SOUSA. **Gerenciamento das situações de crise geradas por ocorrências com tomada de reféns**. Belo Horizonte: Academia da PMMG. Manuscrito.

PEREL, Vicente. **Administração: passado, presente e futuro - da formação da oficina à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

PLATÃO. **A república**; tradução Pietro Nassetti. Martin Claret – São Paulo, 2007.

SANTOS, Gilmar Luciano. **Como vejo a crise: gerenciamento de ocorrências policiais de alta complexidade**. Belo Horizonte: Probabilis Assessoria, 2009.

O líder em ocorrências de alta complexidade: estudo aplicado ao grupamento de ações táticas - GATE

SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1993.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. Gerenciamento de Crises: Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos. 1995. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1995.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Disponível em:<<http://www.suntzulives.com>>. Acesso em 17 de junho de 2016.

TEIXEIRA, Daniel Lopes. **O Emprego das Ações Letais no Gerenciamento de Crises**: o atirador de elite. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) - Instituto de Educação de Segurança Pública, Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

TSE, Lao. **Tao te king**: o livro do sentido e da vida; tradução e introdução Norberto de Paula Lima. – São Paulo: Hemus, 1983.

TRECKEL, Harleigh B. **Novas perspectivas de administração**. Rio de Janeiro: Agir, 2007.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental**: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - Mec, 1993.

VAN DOREN, Charles. **Uma breve história do conhecimento**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2012.

CONTRIBUIÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO DE OFICIAIS NA DEFINIÇÃO DO PERFIL DE LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO DA PMMG*¹

FLÁVIO MÁRCIO MARQUES FERNANDES

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG e Bacharel em Direito pela Faculdade da Cidade de Santa Luzia.

JÚLIO CÉSAR RODRIGUES DE ARAÚJO

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG e Especialista em Criminalidade e Segurança Pública no CRISP/UFMG.

ANDERSON DE PINHO SANTOS

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG e Bacharel em Direito pelo Centro Universitário do Planalto de Araxá

THIAGO EMANUEL DE SOUZA

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG.

MARCELO ALVES DA SILVA

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG, Bacharel em Direito pela Universidade Presidente Antônio Carlos e Especialista em Segurança Pública e Cidadania pela UFJF.

BRUNO PEREIRA BRAGA

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG.

ROBSON PAGY BRAGA

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG, Graduado em Direito e Especialista em Ciências Jurídicas pela UNISUL.

¹ Os autores são Capitães da PMMG, alunos do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP, do Centro de Pesquisa e Pós Graduação (CPP), da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

Resumo: O presente artigo tem como objetivo compreender os conceitos de chefia e liderança, bem como destacar as características necessárias para a gestão pública na área administrativa da PMMG. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de chefe e líder e a tendência dos tempos atuais para a liderança situacional, uma vez que as organizações buscam a competitividade e o sucesso. Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa de campo sobre a importância do chefe ou líder na PMMG. Pode-se concluir que os respondentes enfatizam através das indicações nas respostas, que para se conseguir eficiência no desenvolvimento do trabalho público, como em qualquer empresa, é imprescindível o papel do líder na instituição pública para alcançar o sucesso.

Palavras-chave: Chefe; Líder; Administração; Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário mundial é caracterizado pelas rápidas mudanças sociais, políticas e econômicas. Segundo Matias-Pereira (2009), o processo de globalização, apoiado pelas mudanças de paradigmas, está provocando importantes mudanças nos âmbitos local, nacional, regional e mundial. Essas transformações estão acontecendo, de forma intensa, nos campos político, econômico, social, cultural, ambiental e tecnológico nas últimas três décadas.

Hoje, o desafio que surge é a implementação de um Estado inteligente, que possa ser ferramenta para o desenvolvimento nacional. “As mudanças de paradigmas no campo tecnológico, econômico, político e socioambiental estão refletindo fortemente na noção de serviços públicos no mundo contemporâneo” (MATIAS, 2009, p.10). O crescimento populacional, a dinamicidade da economia e os avanços tecnológicos têm aumentado a demanda por mais e melhores serviços públicos. O Estado tem buscado implementar um novo modelo de governança pública exercendo um papel mais proativo, estratégico e democrático.

Para isso, as organizações públicas têm tentado se modernizar, sendo que espaços hierarquizados, aos poucos e gradativamente, são substituídos por organizações estruturadas de forma mais horizontal, com crescente participação cidadã na formulação, na implementação, na avaliação e no controle de políticas públicas.

Com base nesses movimentos, surgem novas questões que precisam ser melhor compreendidas. É, portanto, necessário que essas transformações venham acompanhadas de análises mais profundas sobre os estilos de lideranças exercidos dentro das organizações públicas, pois o desempenho dessas organizações se reflete em toda a sociedade.

A tarefa de unir, motivar e organizar pessoas para o alcance de objetivos sempre esteve presente na história da humanidade. O tema liderança é muito importante no âmbito das organizações, sobretudo na PMMG, e sempre recebeu muita atenção nos mais diversos campos do conhecimento humano, desde a administração científica até os dias de hoje, pois os líderes são responsáveis por catalisar as energias da equipe de trabalho, de forma a atingir metas ou superar obstáculos organizacionais.

Constitui tema desta pesquisa uma análise do perfil da liderança

Contribuição dos cursos de formação e especialização de oficiais na definição do perfil de liderança na administração da PMMG

na administração da Polícia Militar de Minas Gerais. O objetivo principal deste estudo é analisar o perfil da liderança exercido pelo Oficial da Polícia Militar de Minas Gerais no exercício de suas funções como gestor público na administração da PMMG. São objetivos específicos: identificar quais as principais características de um líder das fileiras administrativas da PMMG; identificar os principais problemas enfrentados pelo Líder no desempenho de suas funções na administração da PMMG; identificar qual a política de incentivo mais apropriada que um líder deve utilizar para recompensar sua equipe; verificar qual a aplicação de política de correção é mais efetiva e utilizada por um Gestor “líder” da PMMG.

A presente pesquisa encontra justificativa em uma possível contribuição para a melhoria da gestão administrativa na Polícia Militar de Minas Gerais, uma vez que buscará analisar o estilo de liderança que os Oficiais da Instituição estão aplicando no cotidiano administrativo da Instituição. Além disso, a presente pesquisa amplia o conhecimento sobre a temática da liderança e de sua configuração no âmbito da PMMG e gera subsídios a problematizações nessa direção ao delineamento de novos temas de pesquisa sobre a liderança na esfera pública.

As organizações públicas exercem o papel de indutores do crescimento econômico e social, com o fim de promover o bem comum da sociedade. Essas organizações devem buscar a flexibilidade e adaptação à dinâmica que ocorre na sociedade em que estão inseridas.

Conforme Matias-Pereira (2009), atualmente o Estado tem a função de ampliar, de forma sistemática, as oportunidades individuais, institucionais e regionais, e para cumprir esse papel, a Administração Pública deve atuar com eficiência, eficácia e efetividade em favor da sociedade. Nas últimas décadas, a

Administração Pública brasileira tem tentado mudar sua forma de gestão dos negócios públicos de um modelo burocrático para um mais gerencial, onde tenta adaptar práticas adotadas no setor privado.

Deve-se levar em conta o ambiente em que a empresa está inserida e o tipo de atitude do grupo de colaboradores. Assim, a importância do estilo de liderança e a necessidade de se verificar como o gestor de uma organização pública atua, leva à seguinte indagação: O modelo de formação e especialização dos oficiais da PMMG, para o exercício das funções administrativas de gestores públicos, favorece mais a formação de chefes ou líderes?

Portanto, neste estudo, verificou-se se os cursos de formação e especialização dos oficiais da PMMG favorecem mais a formação de chefes ou de líderes para o exercício das funções administrativas na Instituição.

2 DIFERENÇA ENTRE CHEFE E LÍDER

Na administração militar, a figura do chefe é indissociável da do líder. No entanto, o chefe tem tendência a impor ordens, ser autoritário e conhecido por centralizar o poder e pensar apenas nos resultados e lucros, eles são temidos e não respeitados. O chefe joga a responsabilidade em cima de sua equipe quando algo não dá certo e vangloria-se quando um objetivo é alcançado.

Já o líder, conduz as pessoas e as inspira. É conhecido por ser um motivador de sua equipe, mostrando a direção que devem seguir e, mais importante, ir junto. Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários e o respeito tem muito mais eficiência do que o temor. O líder busca não só resultados, mas a melhor maneira para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo

centralizado e sim uma responsabilidade que deve ser dividida. O líder não costuma dizer que tem subordinados, mas sim uma equipe ou um time. Ele procura trazer o melhor de cada um à tona e valoriza as habilidades dos indivíduos, respeitando suas dificuldades e trabalhando junto com a pessoa para ajudá-la a superá-las. O líder se responsabiliza junto de sua equipe quando algo não dá certo e divide a glória quando o objetivo é alcançado.

2.1 Atributos do líder

Atributo é tudo aquilo que é próprio de alguém ou algo. Para Bravin (2013) os vinte atributos de um bom líder são:

- a) **Humildade:** a humildade é a capacidade de nunca deslumbrar com as coisas que conquistamos, sejam elas quais forem. Um líder humilde é um líder que possui fibra moral.
- b) **Relacionamento interpessoal:** valorizar a equipe de trabalho é um dos segredos para uma boa administração. Portanto, cabe ao líder manter um clima organizacional agradável com seus liderados, motivá-los constantemente através de recompensas e também deixá-los participar das decisões da empresa, de modo que eles consigam agregar idéias criativas para que a empresa seja mais eficiente e eficaz.
- c) **Relacionamento intrapessoal:** se alguém não controla a si mesmo, como controlará os outros? O líder deve possuir equilíbrio, para que possa usar todos os recursos que possui em prol da empresa.
- d) **Competência técnica:** um líder deve ser rico em conhecimento e sabedoria naquilo que ele lidera, ele deve conhecer profundamente a área, de modo a acompanhar se as variáveis estão de acordo com o previsto.
- e) **Persistência:** não se conhece nenhum líder de sucesso na história que não teve essa palavra como algo fundamental em sua vida. A capacidade de se levantar quantas vezes for

necessário após uma queda é característica de um bom líder.

- f) **Persuasão:** um bom líder sabe vender uma idéia, pois conquistar e encantar o cliente é obrigação de todo líder.
- g) **Capacidade para resolução de problemas:** conhecemos um bom líder quando vários problemas caem sobre a empresa. Quando isso acontece, o líder precisa usar suas habilidades para remover todas as barreiras e dar equilíbrio novamente para a empresa.
- h) **Experiência:** um bom líder possui inúmeros bons hábitos que aprendeu ao longo de sua carreira profissional. A experiência que o líder possui tem grande valor no momento de tomar uma decisão importante, de resolver um eventual problema que venha a ocorrer ou para se antecipar e conseguir prever algumas variáveis negativas que possam ocorrer. Assim, a experiência é algo de grande valor para o líder.
- i) **Feeling:** a intuição é uma espécie de sexto sentido que o líder possui e que o auxilia em suas decisões. Sabemos que toda decisão envolve um grau de risco e decisões erradas podem, até mesmo, arruinar carreiras, sendo assim, o líder deve ter, além de experiência, conhecimento e razão e contar também com sua intuição.
- j) **Visão:** um bom líder enxerga onde ninguém enxergou, vê aquilo que ninguém viu, em outras palavras, é um visionário. Além disso, um bom líder influencia seus liderados de modo a dar a eles uma nova visão sobre as coisas e também os incentiva a serem melhores do que já são.
- k) **Ouvir:** um bom líder sabe ouvir as pessoas e entender o que elas querem. Muitos líderes não conseguem obter êxito em suas carreiras exatamente por não possuírem paciência para ouvir seus liderados. A confiança entre líder e liderado é fundamental para que a empresa seja forte e eficiente e, sem confiança, não é possível construir relacionamentos saudáveis dentro da empresa.

- l) **Compromisso:** um bom líder cumpre sua palavra. Ele assume seus compromissos e nunca volta atrás naquilo que se propôs a fazer.
- m) **Atualização:** um bom líder jamais fica ultrapassado. Ele busca atualizar-se constantemente e é faminto por novas informações.
- n) **Ética:** um bom líder se preocupa com o meio ambiente e também com a responsabilidade social. Palavras como sustentabilidade e caridade fazem parte do planejamento de qualquer empresa que possui um bom líder.
- o) **Crescimento constante:** ninguém abre um negócio pensando em regredir ou estagnar. O bom líder pensa grande e possui sonhos ousados. A ideia é nunca parar de crescer.
- p) **Observação:** um bom líder aprende com os outros (erros e acertos). Ele possui uma visão de seu concorrente de modo a absorver seus pontos fortes e enriquecer a força de sua empresa.
- q) **Motivação:** um bom líder esforça-se todos os dias, quanto maior a empresa, mais o líder deve trabalhar. Lembrando que para todo o esforço, existe uma recompensa.
- r) **Atitude:** um bom líder não fica estagnado e jamais entra na zona de conforto, mesmo quando está estabilizado. Em outras palavras, ele age.
- s) **Leitura:** um bom líder gosta de ler. Ele investe em livros que enriquecerão seus conhecimentos teóricos e práticos ao longo de sua carreira.
- t) **Relacionamento:** um bom líder possui carisma. Ele consegue se relacionar bem com todas as variáveis que o cercam e sabe como conquistar as pessoas.

2.2 Estilos de Liderança

Atualmente, a liderança é um dos assuntos mais abordados e é notável o crescimento no número de obras acadêmicas,

seminários e conferências sobre isso. O tema é impactante no desempenho das organizações contemporâneas. Com a intensidade e a velocidade que as transformações estão ocorrendo no campo organizacional, econômico e social, faz-se necessário que as organizações tenham gestores e colaboradores com habilidades de liderança capazes de encaminhar as organizações no rumo dessas mudanças. Portanto, a liderança mostra-se um componente essencial no mundo dos negócios, mas também na esfera pública e na vida pessoal.

Quadro 01 – Estilos de liderança

ESTILOS DE LIDERANÇA		
AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectiva com os debates.	A participação do líder no debate é apenas sobre materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro	O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos.

Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/> > . Acesso em: 04 maio 2016.

3 A LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

A Polícia Militar de Minas Gerais está organizada nos níveis estratégico, tático e operacional. A Corporação é departamentalizada “por funções” - atividade-fim e atividade-meio. Esta última atividade representa a função administrativa da PMMG, a qual dá o suporte necessário para que as atividades operacionais ocorram, sendo composta por seções relativas aos recursos humanos, inteligência, planejamento, logística, comunicação organizacional, finanças e saúde. Operacionalmente, a Instituição divide-se “por território”, segundo a localização geográfica de suas Unidades, articulando-se em Regiões, Áreas, Subáreas e Setores, denominados “espaços geográficos”, que circunscrevem os locais de responsabilidade atribuídos às Frações PM.

Foi realizada uma pesquisa descritiva a fim de analisar o perfil da liderança exercido pelo Oficial da Polícia Militar de Minas Gerais no exercício de suas funções como gestor público na administração da PMMG; Identificar quais as principais características de um líder das fileiras administrativas da PMMG; Identificar os principais problemas enfrentados pelo Líder no desempenho de suas funções na administração da PMMG; Identificar qual a política de incentivo mais apropriada que um líder deve utilizar para recompensar sua equipe; Verificar qual a aplicação de política de correção é mais efetiva e utilizada por um Gestor “líder” da PMMG e oferecer sugestões que possam contribuir para a melhora da liderança e gestão na Instituição.

A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, sendo que a primeira constitui-se no aprofundamento dos estudos e buscou assinalar as vertentes teóricas, de maneira atualizada e contextualizada, revelando pontos importantes em relação ao tema estudado.

A segunda etapa constituiu-se na pesquisa de campo com coleta e análise dos dados por meio de metodologia quantitativa e descritiva. A coleta dos dados foi por meio de aplicação de questionário aos Comandantes e/ou Subcomandantes das seguintes Unidades: 4º Batalhão de Polícia Militar (BPM), 35º BPM, 40º BPM, 43º BPM, 49º BPM, CAA-3 e 4ª CIA MESP para verificação do conhecimento e análise que eles detêm sobre liderança. Os questionários foram aplicados aos Subcomandantes pelo fato de serem eles os coordenadores do Estado-Maior da Unidade, o qual é formado pelas seções administrativas, e aos Comandantes, por eles também possuírem experiência na área administrativa. As Unidades da respectiva amostra foram escolhidas por serem elas onde os integrantes do grupo de pesquisa trabalham.

Com base nos estudos apresentados na fundamentação teórica, apresentamos a seguir a análise dos dados coletados e os resultados obtidos neste estudo.

De acordo com os entrevistados 66,66% têm tempo de serviço acima de 12 anos, 16,66% têm tempo de serviço entre 9 e 12 anos incompletos e 16,66% têm tempo de serviço com menos de 3 anos.

Gráfico 1 – Tempo de Serviço.



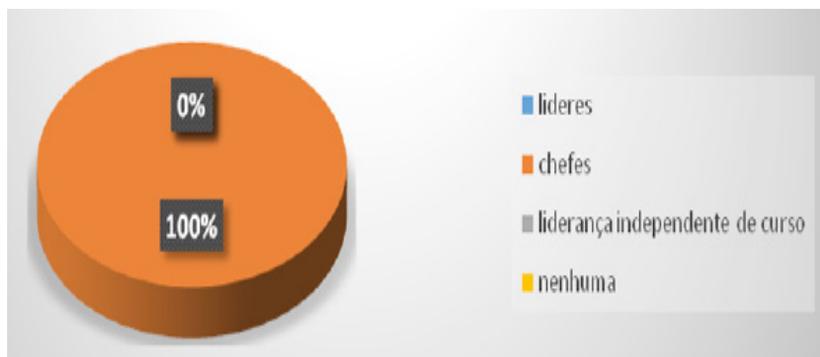
Fonte: Questionário aplicado.

Contribuição dos cursos de formação e especialização de oficiais na definição do perfil de liderança na administração da PMMG

Pode-se inferir desses dados que a maioria dos Comandantes e Subcomandantes entrevistados, pelo tempo de serviço que possuem, têm experiência necessária para contribuir efetivamente com a pesquisa.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o Curso de Formação de Oficiais vem formando chefes, sendo 100% de respostas.

Gráfico -2 Concepção de formação.

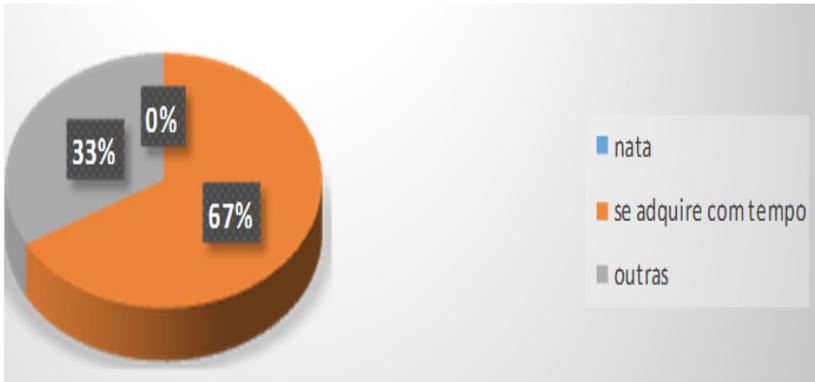


Fonte: Questionário aplicado.

Apesar da unanimidade das respostas, na administração militar a figura do chefe é indissociável à do líder.- Segundo os entrevistados 66,66% afirmaram que a liderança é uma qualidade que se adquire com o tempo e experiência; já 33,33% disseram que liderança refere-se a outras situações.

Conclui-se que para a maioria dos entrevistados não se nasce com a qualidade de líder. Para eles, ela é adquirida com o tempo e com a experiência.

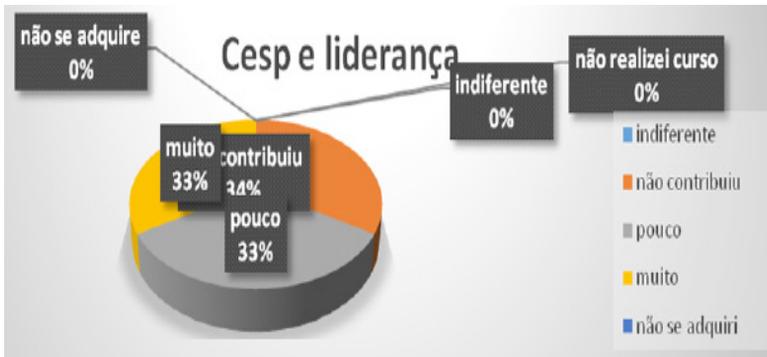
Gráfico 3 – Liderança.



Fonte: Questionário aplicado.

Para 33,33% dos entrevistados, o Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP) não contribuiu para aprimorar o seu perfil de liderança. Para 33,33% deles o CESP pouco contribuiu e para os outros 33,33% dos entrevistados, o CESP muito contribuiu para aprimorar o seu perfil de liderança

Gráfico 4 – Cesp e liderança.



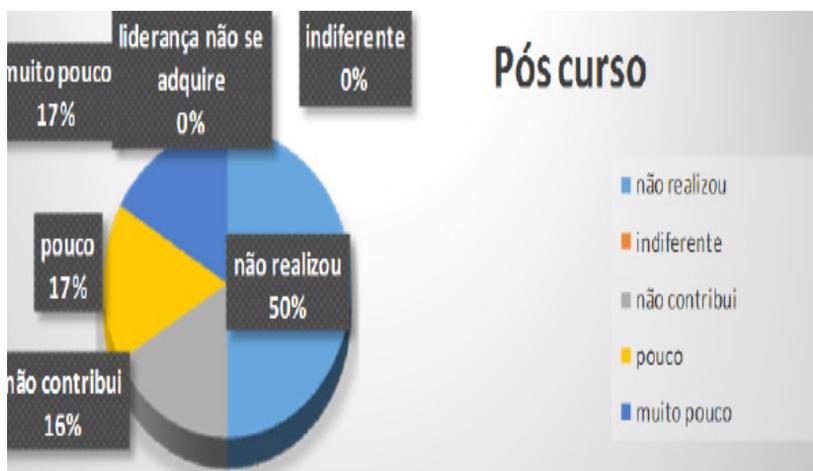
Fonte: Questionário aplicado.

A partir dos dados apresentados na figura 4, é possível concluir que o CESP precisa melhorar a sua capacidade de contribuir para o aprimoramento do perfil de liderança dos Oficiais da PMMG.

Contribuição dos cursos de formação e especialização de oficiais na definição do perfil de liderança na administração da PMMG

No caso do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CEGESP), 50% dos entrevistados disseram que não realizaram o curso, já 16,66% disseram que o CEGESP não contribuiu para aprimorar o seu perfil de liderança, 16,66% disseram que o CEGESP pouco contribuiu e 16,66% disseram que o CEGESP muito pouco contribuiu para aprimorar o seu perfil de liderança.

Gráfico 5 – Pós Curso.



Fonte: Questionário aplicado.

Conclui-se que o CEGESP precisa melhorar a sua capacidade de contribuir para o aprimoramento do perfil de liderança dos oficiais da PMMG.

A partir do resultado da pesquisa, conclui-se ainda que os principais problemas enfrentados pelo Líder no desempenho de suas funções na administração foram: falta de pessoal, falta de motivação da equipe, inexperiência dos servidores e falta de tempo para planejar as atividades/imprevisão das demandas.

Para os entrevistados, as principais características de um líder das fileiras administrativas da PMMG, foram: justo e legalista

Para 33,33% dos entrevistados, a afirmativa de que um gestor “líder” deve saber executar os serviços prestados pelos seus subordinados tem baixo grau de importância. Para 33,33%, a afirmativa de que um gestor “líder” deve saber executar os serviços prestados pelos seus subordinados tem médio grau de importância e para 33,33% dos entrevistados a afirmativa de que um gestor “líder” deve saber executar os serviços prestados pelos seus subordinados tem alto grau de importância.

Gráfico 6 – Líder x subordinados



Fonte: Questionário aplicado.

Inferiu-se que a política de incentivo mais apropriada que um líder deve utilizar para recompensar sua equipe segundo os entrevistados foi: elogiar verbalmente, seguida das recompensas formais conforme legislação em vigor e folgas como prêmio.

A política de correção mais efetiva e utilizada por um Gestor “líder” é: diálogo, seguida pela força do exemplo e coordenação e controle efetivo.

De acordo com os resultados da pesquisa, 50% dos entrevistados disseram que um Gestor deve utilizar a reunião e instrução como meio

Contribuição dos cursos de formação e especialização de oficiais na definição do perfil de liderança na administração da PMMG

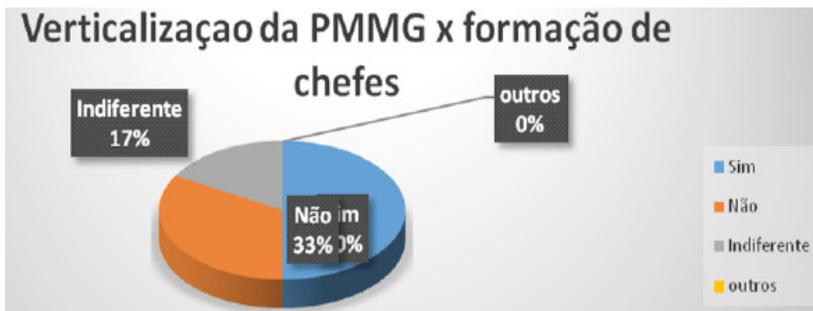
de passar alguma orientação ou informação aos seus comandados, 10% disseram que um Gestor deve utilizar a mensagem via Painel Administrativo como meio de passar alguma orientação ou informação aos seus comandados, 10% disseram que um Gestor deve utilizar uma resolução ou memorando como meio de passar alguma orientação ou informação aos seus comandados, 10% disseram que um Gestor deve determinar que um subordinado mais antigo repasse a ordem ou instrução aos seus comandados e 20% disseram que há outras maneiras do Gestor passar alguma orientação ou informação aos seus subordinados.

Gráfico 7 – Comunicação x mudanças.



Fonte: Questionário aplicado.

Figura 8- Verticalização da PMMG x formação.



Fonte: Questionário aplicado.

50% dos entrevistados disseram que acreditam que o modelo de estrutura verticalizado da PMMG favorece a formação de chefes em detrimentos de líderes, 33,33% dos entrevistados disseram que não acreditam que o modelo de estrutura verticalizado da PMMG favorece a formação de chefes em detrimentos de líderes e 16,67% disseram ser indiferente.

6 CONCLUSÃO

Para compreensão do tema, que é o perfil da liderança na administração da Polícia Militar de Minas Gerais, procurou-se, inicialmente, fazer uma introdução sobre o assunto, seguida da justificativa que trouxe a possibilidade dessa pesquisa contribuir para a melhoria da gestão na organização, após análise apurada do estilo de liderança que os Oficiais da PMMG estão aplicando durante o cotidiano administrativo da Instituição.

Analisando o perfil da liderança na administração da Polícia Militar de Minas Gerais, que é o objetivo geral desta pesquisa, sob a ótica de identificar o estilo de liderança mais evidente exercido pelo Oficial da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), quando do desempenho de suas funções de gestores na administração da Instituição, verifica-se que os entrevistados foram unânimes em afirmar que o Curso de Formação de Oficiais (CFO) vem formando chefes e não líderes. Já quanto ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CEGESP) e Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP), os entrevistados entendem que eles pouco contribuem para aprimorar o perfil da liderança.

Do exposto, em relação à questão que foi pesquisada: “o perfil da liderança na administração da Polícia Militar de Minas Gerais”, conclui-se que, na PMMG, os cursos de capacitação e especialização dos oficiais da PMMG estão preparando muito mais chefes do que líderes, os quais atuam como gestores na área administrativa da Instituição. Em relação aos objetivos

específicos, em que o primeiro deles procurou identificar quais as principais características de um líder das fileiras administrativas da PMMG, as que mais se destacaram foram: justo e legalista. Os principais problemas enfrentados pelo Líder no desempenho de suas funções na administração foram: falta de pessoal, falta de motivação da equipe, inexperiência dos servidores e falta de tempo para planejar as atividades/imprevisão das demandas. A política de incentivo mais apropriada que um líder deve utilizar para recompensar sua equipe segundo os entrevistados foi: elogiar verbalmente, seguida das recompensas formais conforme legislação em vigor e dispensa e folgas como prêmio. E por último, a política de correção mais efetiva e utilizada por um Gestor “líder” é: diálogo, seguida pela força do exemplo e coordenação e controle efetivo.

A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. É neste nível onde são decodificados e traduzidos os objetivos e necessidades da Instituição e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais níveis da hierarquia organizacional.

Como a gerência transita no meio do campo, ela passa a ser intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção (Comando) e os meios utilizados pelo nível operacional para o seu alcance. A gerência funciona como o nível mediador, seja interpretando os objetivos fixados pela direção, seja transformando-os em planos e programas de trabalho para serem executados pelas demais pessoas da organização. Ao traduzir os objetivos fixados e convertê-los em programas

de ação, a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização.

O gerente não lida apenas com capital ou dinheiro, com máquinas ou equipamentos, mas trabalha sobretudo com pessoas. É através das pessoas que o gerente consegue a execução das tarefas, a alocação dos recursos materiais e financeiros, a produção de bens ou serviços, bem como o alcance dos objetivos organizacionais. Daí a sobrevivência e o sucesso da empresa. Ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge é a liderança.

Segundo Hunter (2004), o exercício da liderança exige comportamento relacionado à paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso. O Oficial da PMMG, no desempenho de suas funções administrativas, no convívio diário com os profissionais que integram sua equipe de trabalho, deve buscar sempre os princípios que os levará ao pleno exercício da liderança.

Assim, observa-se que todos os objetivos propostos foram atingidos. Diante dos resultados obtidos na pesquisa, da análise dos dados apresentados e das demais informações conduzidas ao presente trabalho, apresenta-se como sugestão a reestruturação dos cursos do CFO, CESP e CEGESP, de forma que eles possuam uma malha curricular e professores que contribuam efetivamente para formação e especialização de oficiais com mais perfis de líderes do que de chefes.

Abstract: This article aims to understand the concepts of leadership and leadership as well as highlight the characteristics necessary for leadership in public administration the PMMG. Initially a reflection of the literature on the concepts of leader and leader, and the tendency

Contribuição dos cursos de formação e especialização de oficiais na definição do perfil de liderança na administração da PMMG

of current times for situational leadership, as organizations seek competitiveness and success. Secondly, we carried out a field survey on the importance of the chief or leading public institution, featuring a case study with the servers of a public university in the state of Mato Grosso. The semi-structured questionnaire contained six questions and was answered by twelve staff including technicians and teachers of higher education campus. It can be concluded that respondents emphasize through the indications of the answers, that to achieve efficiency in the development of public work, you must have good leaders, proving also the characteristics necessary to lead. It is noteworthy that as in any enterprise, it is essential the role of leading public institution to succeed.

Keywords: Head, Leader, Business Administration, Public Management.

REFERÊNCIAS

BRAVIN, Pablo de Paula. **20 atributos de um bom líder**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/20-atributos-de-um-bom-lider/68560/>>. Acesso em: 04 maio 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

METIDIARI, Guilherme. **Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/> > . Acesso em: 04 maio 2016.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

