

# 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 tortura<sup>1</sup>. 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

---

<sup>1</sup> Fonte: INFOPEDIA. Disponível em: [www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa](http://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, preocupasse 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 entusiasticamente 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.