

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.

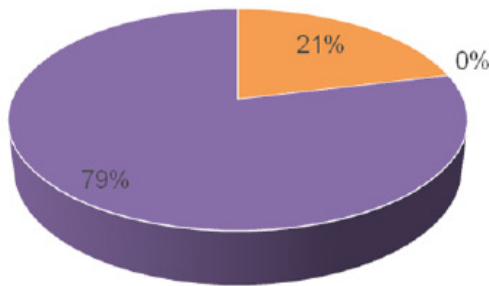
A liderança compartilhada auxilia em atividades de risco, complexas e de urgência, quando tarefas podem apresentar resultados críticos e sugerir mudanças na equipe. Para Klein et al (2006, citado por Santos, Migueles e Zanini, 2011), isso revela que esse modelo de gestão aumenta a habilidade do grupo, 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

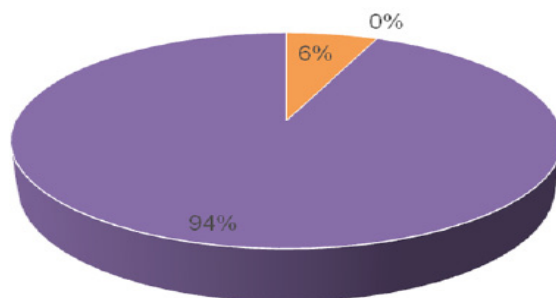
Fonte: Pesquisa de campo.

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

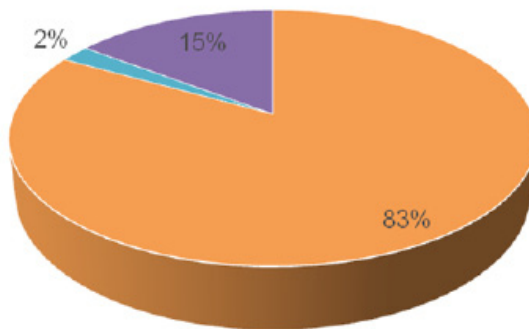
Fonte: Pesquisa de campo.

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?



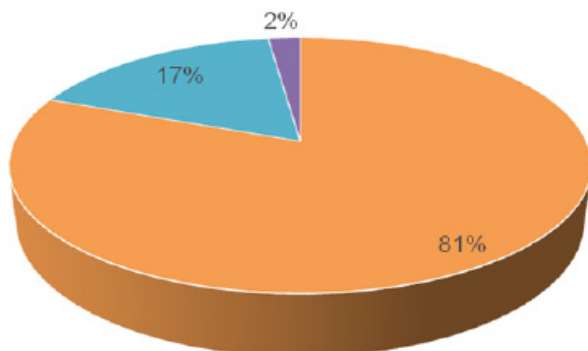
- a) Aproveita a sugestão da equipe, mas você é quem autoriza a mudança.
- b) Permite que a equipe introduza as mudanças e não exerce nenhum tipo de pressão.
- c) Determina se irá haver mudanças ou não e a forma como será executada.

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.

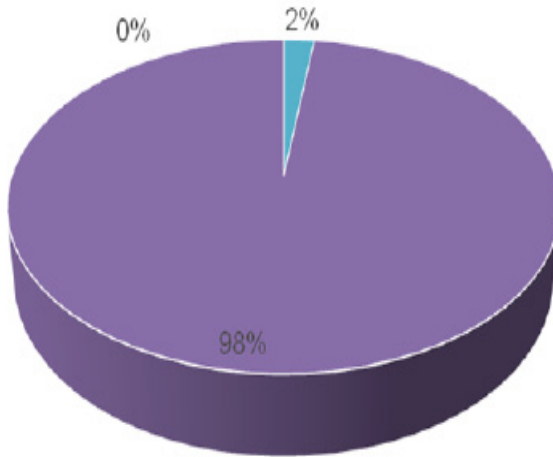
Fonte: Pesquisa de campo.

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.

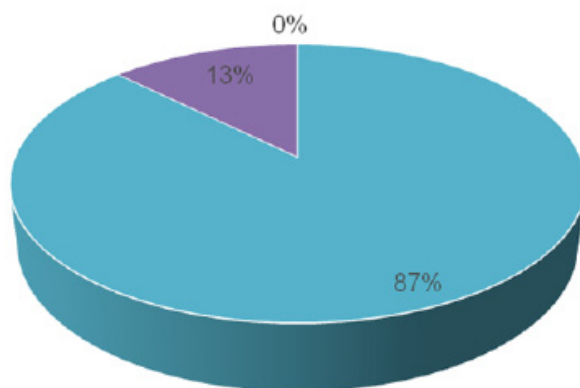
Fonte: Pesquisa de campo.

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?



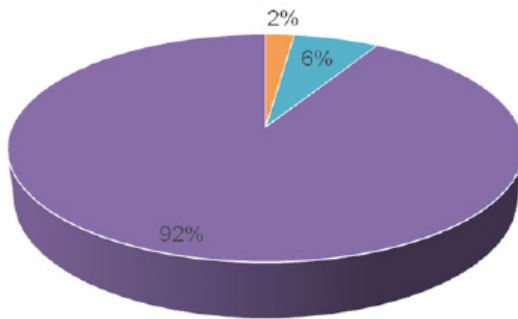
- a) Deixa que a própria equipe se encarregue de seus próprios problemas.
- b) Discute a situação com a equipe e depois providencia as mudanças necessárias.
- c) Toma providências para que a equipe se mantenha dentro de normas bem definidas

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.

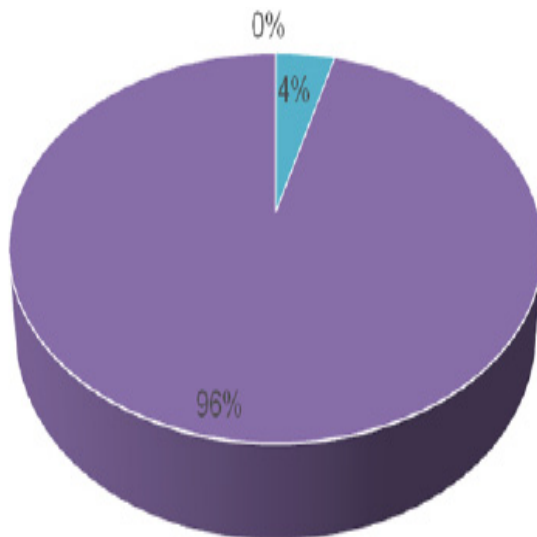
O gráfico 7 apresentou novamente a presença marcante de liderança democrática. Quando se orienta os subordinados, busca-se com isso um relacionamento de chefia voltada para a participação e diálogo. Foram 92% dos entrevistados que seguiram essa tendência.

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?



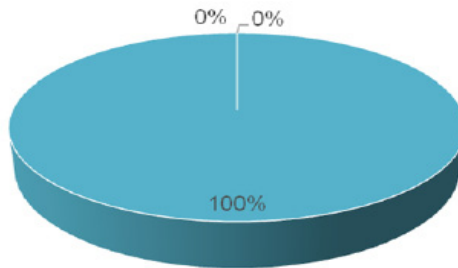
- a) O que importa na nossa organização é a produtividade e o volume de trabalho realizado.
- b) O importante não é a produtividade, mas a cordialidade entre os funcionários.
- c) A maior qualidade de um equipe é a motivação para o trabalho

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?



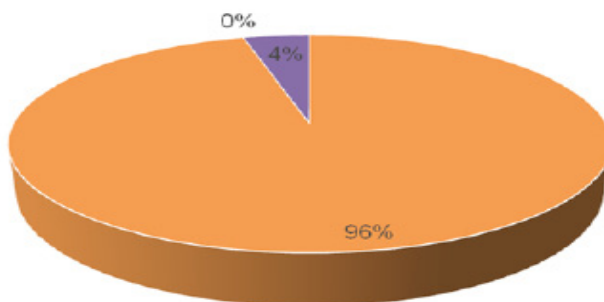
- a) Exerço um nível elevado de poder sobre a equipe. Não costumo dar oportunidades para sugestões, pois isso é sinal de fraqueza do líder.
- b) Ao definir metas, objetivos e estratégias, permito que a equipe apresente sua opinião, estimo a discussão e, em conjunto, definimos o melhor caminho.
- c) Prefiro 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.