

# **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.

<b>Autocrática</b>	<b>Democrática</b>	<b>Liberal (laissez faire)</b>
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.

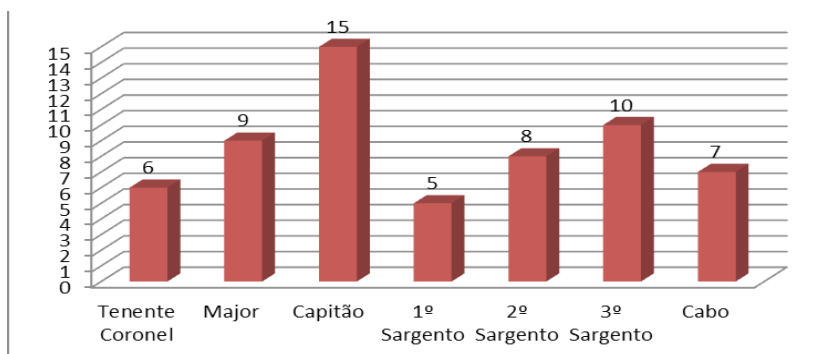
Não foram detectadas perguntas não respondidas nos questionários, sendo que todos os percentuais apresentados dizem respeito a 60 (sessenta) respostas, que representam um número alto dentro do universo pesquisado, atendendo adequadamente ao objetivo proposto pelo professor, com 90% de confiabilidade.

### 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

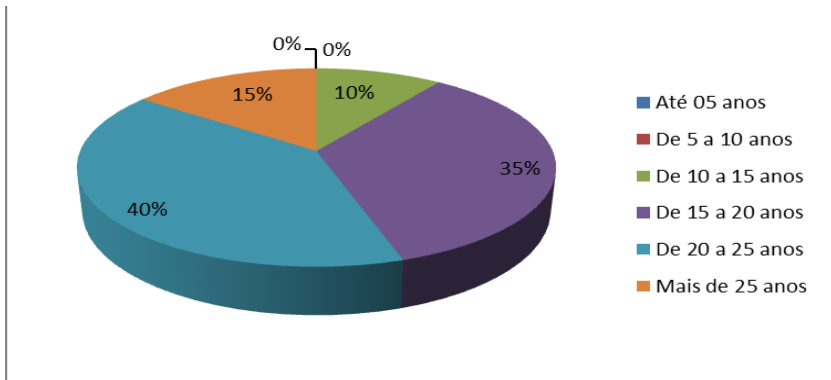
Ainda buscando conhecer as características dos profissionais que compõem a amostra alvo de análise, foi questionado sobre o tempo de serviço efetivamente prestado pelos entrevistados à Polícia Militar, em relação ao grau de maturidade profissional e de tempo de carreira ainda a ser prestado pelos militares.

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



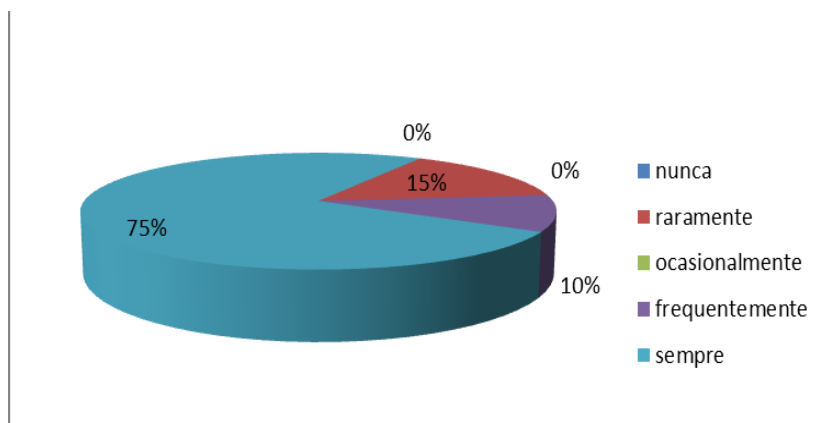
Fonte: Da pesquisa

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”.

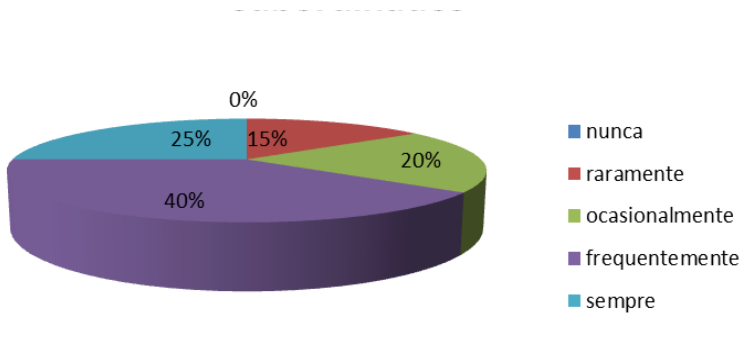
Assim, o líder tem que ser atencioso no relacionamento com seus liderados para que possa existir a sua influência. Para Bergamine (2008, p. 26) “[...] É indispensável que este líder conheça cada um de seus seguidores, dispensando a cada um

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**



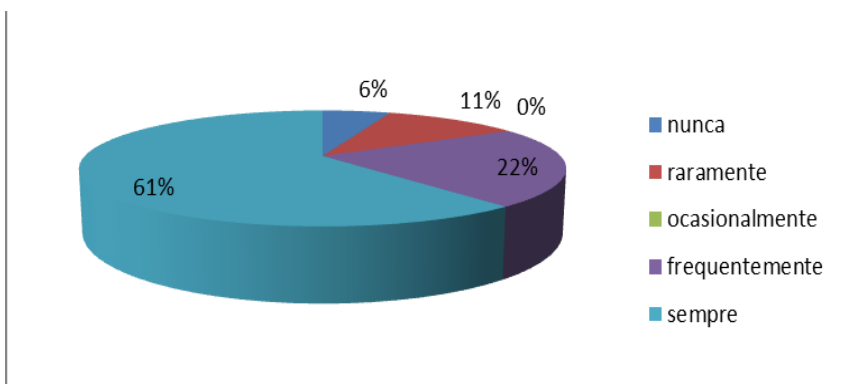
Fonte: Da pesquisa

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**

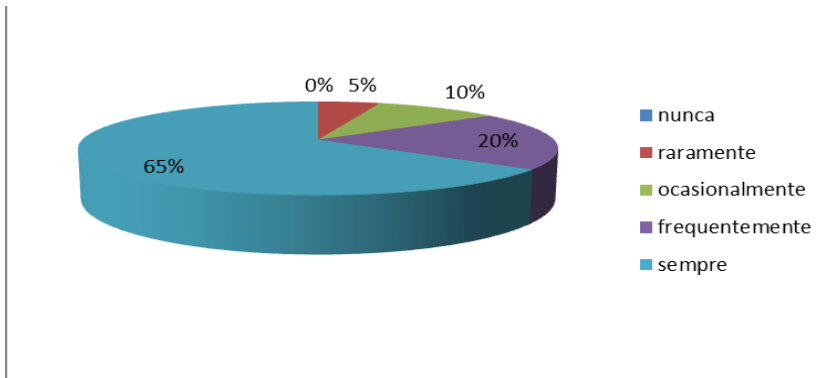


Fonte: Da pesquisa

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

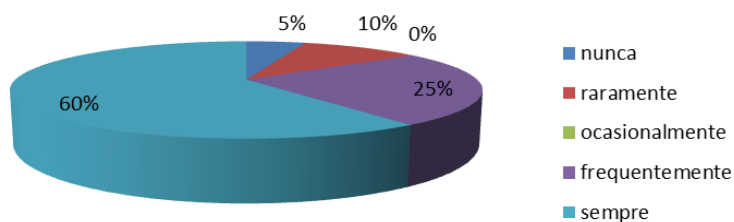
Observa-se que apenas 15% dos respondentes apontaram que raramente ou ocasionalmente o superior mostra respeito pelas ideias apresentadas pelos subordinados, enquanto 20% afirmaram que, frequentemente, isto ocorre, e outros 65% afirmaram que sempre o líder assim se porta.

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.

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

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

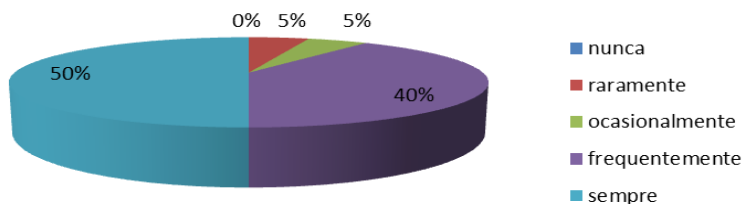
5% não se sente estimulado pelos superiores.

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.

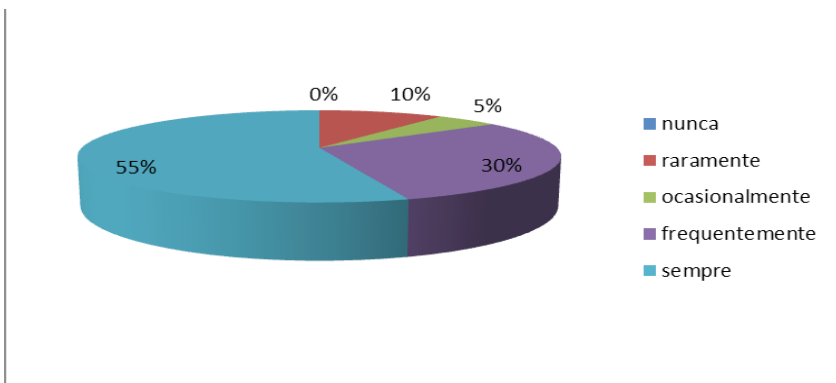
No processo de liderança, como visto na teoria, tanto o líder influencia quanto sofre influência de seus liderados. Neste sentido, há a necessidade de confiança nas relações para que a equipe possa alcançar as metas pactuadas. Ressalta-se que, conforme Cavalcanti *et al.* (2007, p. 85) tão logo o Oficial 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.

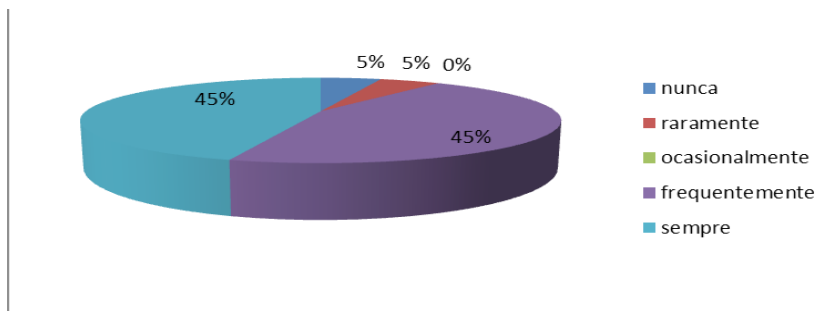
Percebe-se que, pelas respostas dos militares, o líder tem sim sido acessível a seus liderados e, como vimos na análise anterior, os militares também têm o entendimento de que os líderes demonstram confiança neles. Tais aspectos analisados de forma conjunta levam a entender que o processo de comunicação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

fluído 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

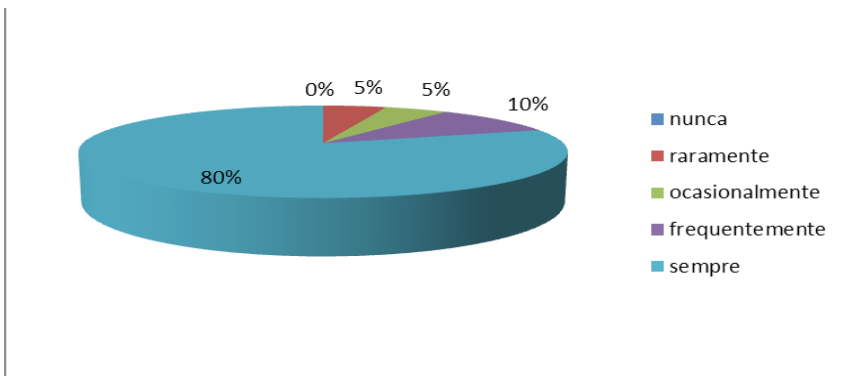
Neste item, 45% dos entrevistados responderam que o chefe, líder ou superior sempre encontra tempo para ouvi-los e outros 45% responderam que isto ocorre frequentemente. Somadas, estas respostas representam 90% da amostra analisada. Outros

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

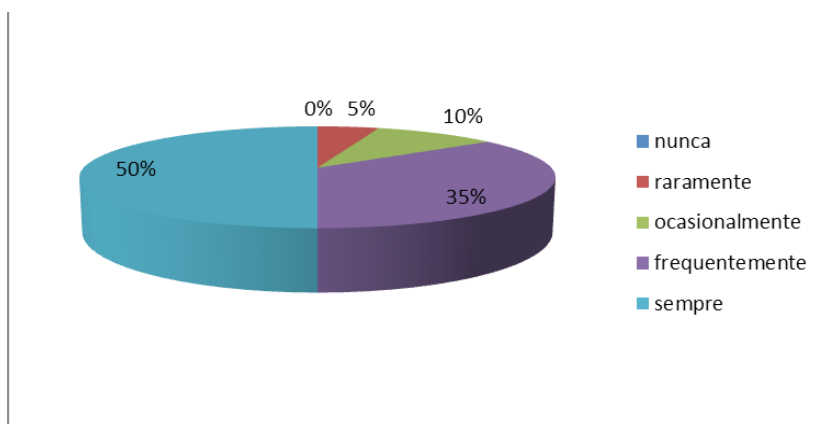
**Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG**

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**

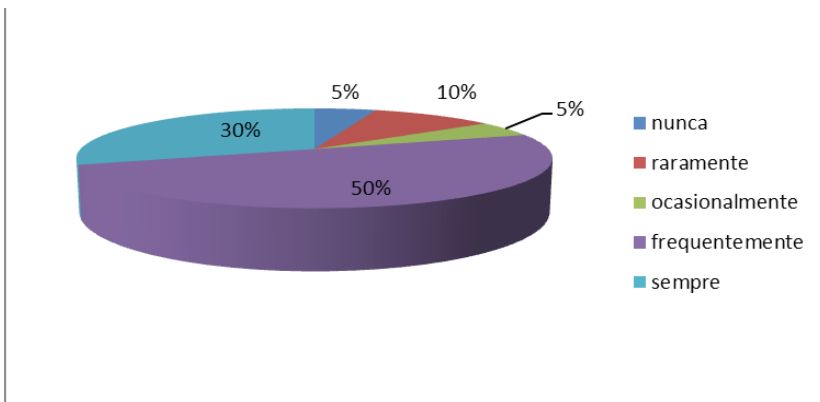


Fonte: Dados da pesquisa

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.

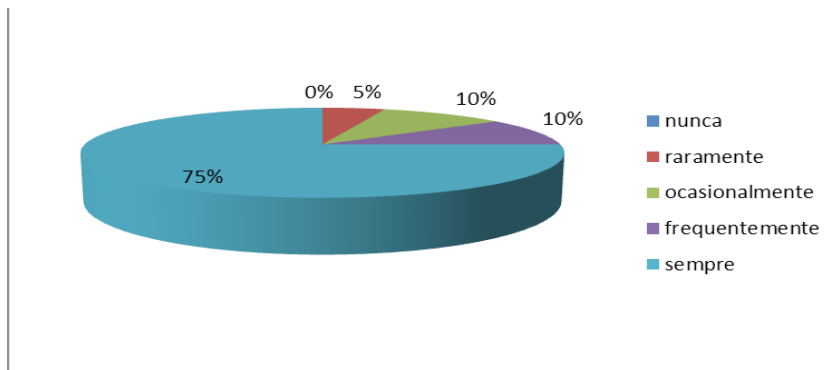
**Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG**

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.

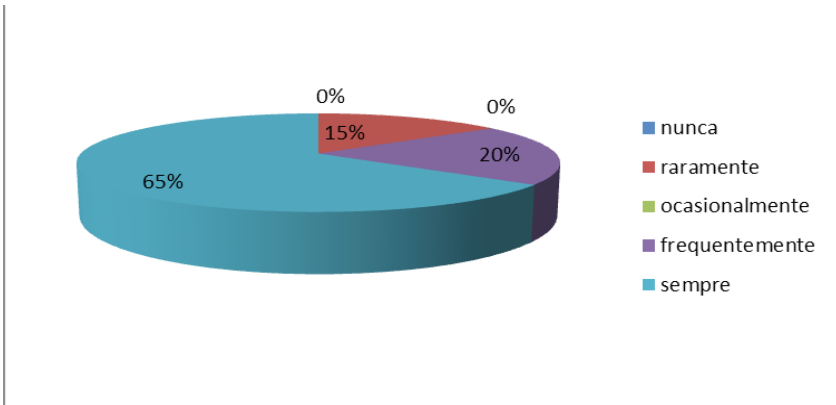
As respostas quanto à valorização da autoridade por parte dos Superiores no EMPM se mostraram coerentes com as análises já apresentadas sobre outros valores institucionais cultuados pelos líderes. Neste quesito, 75% dos respondentes afirmam que o líder sempre valoriza a autoridade, 10% afirmam que isto 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.

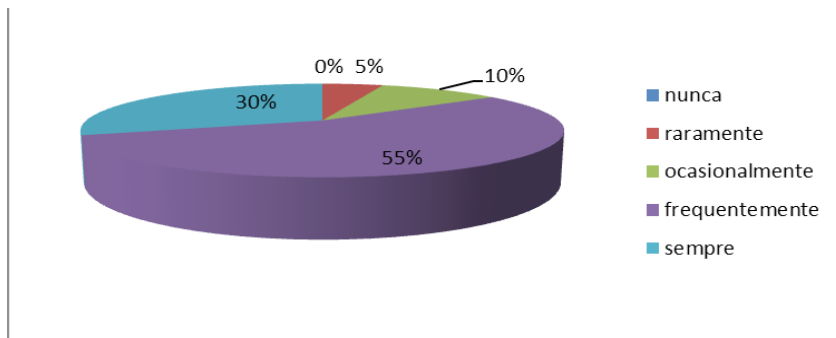
Percebe-se que a preocupação com as normas e regras estabelecidas, isto é, a ênfase na segurança jurídica dos liderados é uma preocupação dos superiores. Para 65% dos entrevistados, tais orientações sempre ocorrem e outros 20% responderam que frequentemente o líder tem esta preocupação. Os demais, 15%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

Os próximos gráficos referem-se à percepção dos entrevistados

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

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

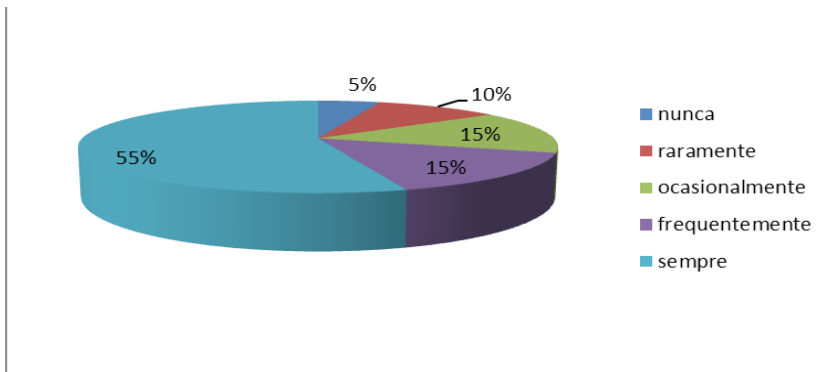


serem realizadas, sugerem que se tenha um *feedback* quanto às estratégias, bem como que seja colhida a opinião dos liderados quanto às ações que estão sendo desenvolvidas.

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

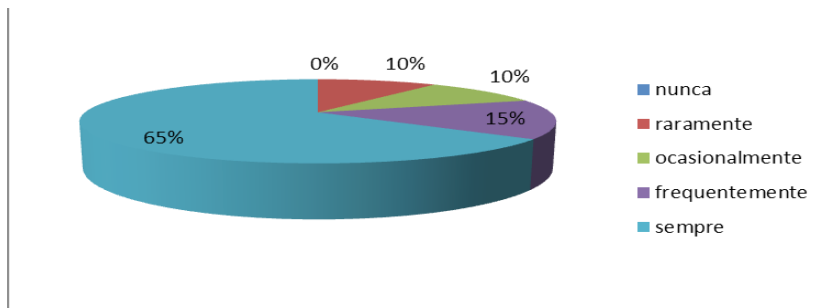
**Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG**

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**

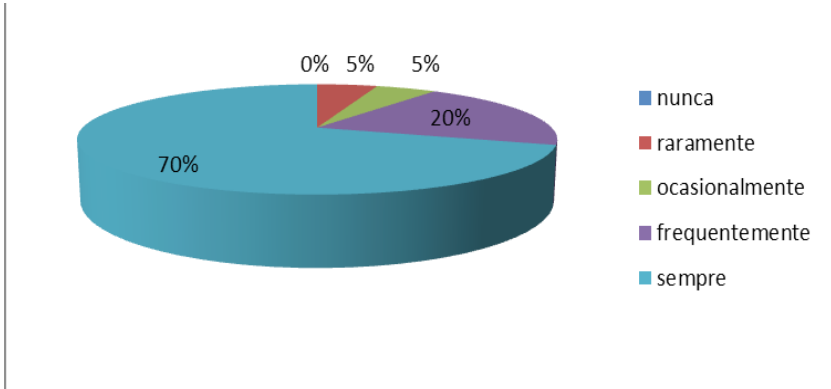


Fonte: Dados da pesquisa.

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**

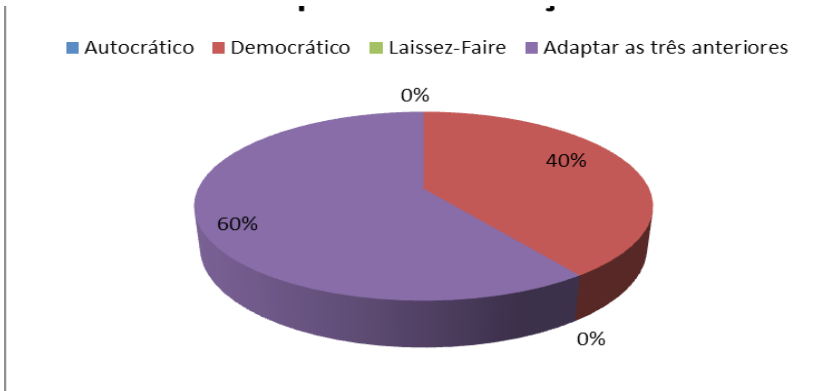
As teorias de liderança são de conhecimento de todos os Oficiais da corporação, cabendo a estes aproveitarem-se dos conhecimentos adquiridos no período acadêmico e buscarem aplicar estes conhecimentos de forma a alcançar os melhores resultados nas Unidades da PMMG.

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

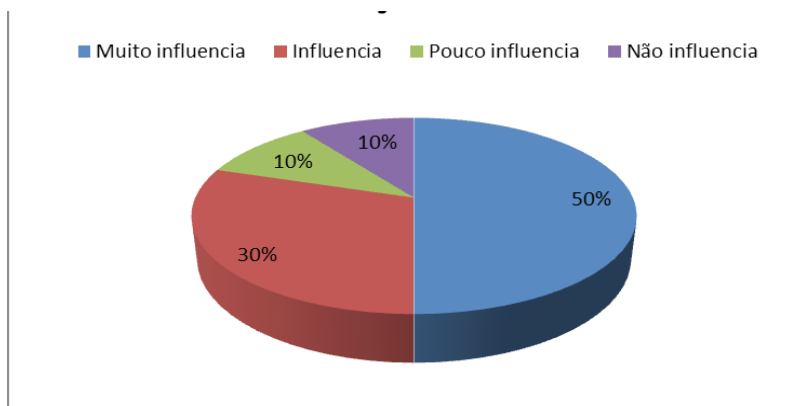
**Liderança em unidades administrativas da Polícia Militar de Minas Gerais: estudo realizado nas seções do Estado-Maior da PMMG**

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.

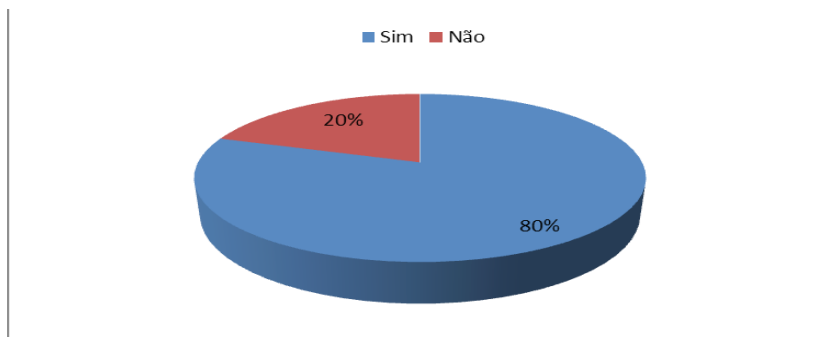
Percebe-se que para 50% dos entrevistados a presença do líder nas atividades rotineiras muito influencia os militares no melhor desempenho das atividades, e para outros 30% a presença influencia, o que perfaz 80% dos entrevistados que entendem ser influente a presença do superior (comandante, chefe,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

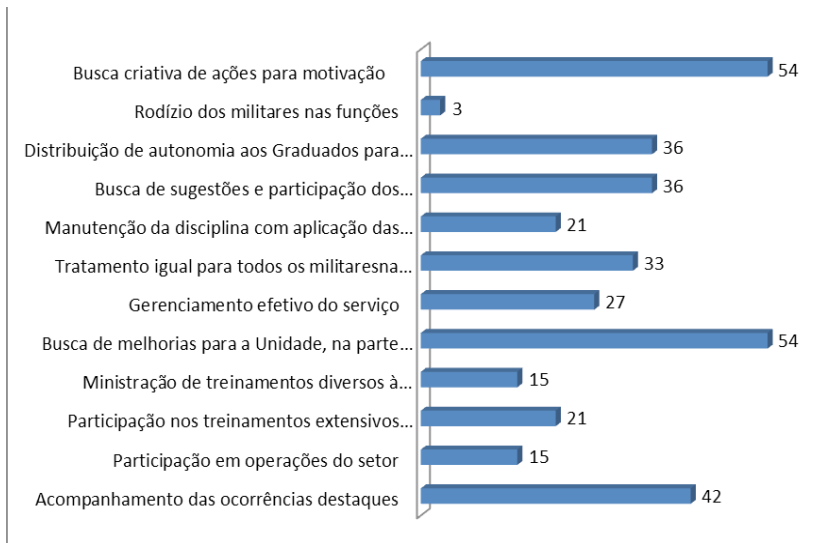
O envolvimento das pessoas com o trabalho que



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.