

O PERFIL DA LIDERANÇA EM OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES

LEONARDO MARQUES DE LACERDA FARIA

Capitão PM Bacharel Ciências Militares

MARCO AURÉLIO FERREIRA ATANÁSIO

Capitão PM Bacharel Ciências Militares

ANA CÁSSIA NOGUEIRA MONTEIRO

Capitão PM Bacharel Ciências Militares

CARLOS FELIPE O. DE SOUZA

Capitão PM Bacharel Ciências Militares, pós-graduado em equitação pela Escola de Equitação do Exército Brasileiro.

CHARLES ANTONIO PAULINO

Capitão PM Bacharel Direito pela Unileste, formado pela Academia de Polícia Militar, pós-graduado em Análise Criminal pela Unimontes.

FREDERICO KOPP DE LIMA

Capitão PM Bacharel Ciências Militares

BRUNO SIMPSON DE PAULA

Capitão PM Bacharel Direito pela Universidade Pres. Antônio Carlos, pós-graduado Direito Penal pela Universidade Signorelli

VILMAR DA SILVA FERREIRA

Capitão PM Bacharel Direito e pós-graduando em Ciências Militares pela Faculdade Cruzeiro do Sul.

Resumo: O presente estudo objetiva elucidar e suscitar a reflexão acerca do perfil da liderança exercida pelos Oficiais em operações militares, focando no Batalhão de

Polícia de Choque (BPChq) e no Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM), por suas especificidades de ação cotidiana. Para tanto, o percurso metodológico priorizou a pesquisa exploratória, bibliográfica, de cunho descritivo, elaborando-se questionário para a coleta de dados. Através das vozes dos oficiais selecionados, pôde-se inferir que ainda há um caminhar em ações positivas, estudos e reflexões constantes no que se refere à postura do líder diante de seus comandados. Muito já se evoluiu nesse aspecto. Contudo, Organizações são constituídas por pessoas, homens e mulheres passíveis de críticas, suscetíveis a valores e ao progresso na busca pela excelência. No que concerne aos policiais militares, sempre haverá o Código de Ética da Polícia Militar de Minas Gerais a disciplinar e orientar, fortalecendo, sem dúvida, a faculdade ética, fundamental para todo agente militar.

Palavras-chave: Líder. Liderança. Polícia Militar. Operações Militares.

1 INTRODUÇÃO

Liderança, ainda nos dias atuais, configura-se em um tema repleto de vertentes ricas em discussões. Vale lembrar que, quando se busca desvendar o próprio vocábulo, encontra-se um caleidoscópio de definições. Inicialmente, *liderança* consiste no exercício do comando

de pessoas, influenciando comportamentos. Daí a imprescindível atenção à importância desse atributo ou posição. Nesse sentido, enfatizando a relevância do argumento, Silveira Bueno (1986) vai ao cerne da questão, ao definir a função de líder como uma “forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos”. Estudiosos e estrategistas organizacionais apresentam continuamente explanações diferentes, novos estilos e conceitos na dinâmica dos líderes institucionais.

Habilidades psicológicas e comportamentais movimentam pesquisas, estudos e processos na lógica das organizações capitalistas a fim de se conseguir a melhor opção no que concerne aos recursos humanos, ao indivíduo responsável por liderar equipes. Por outro lado, no que tange ao poder público, sobretudo no cenário hierárquico e rígido da Polícia Militar, cujo exercício requer preparo específico, uso de táticas e da força para a segurança social, a preponderância do papel de líder torna a discussão e a própria reflexão fator basilar e imperioso.

O líder, nesse contexto, difere-se daquele que se manifesta nas organizações corporativas e se forma pela conquista de cada degrau hierárquico, fazendo jus ao cargo que ocupa por antiguidade e aperfeiçoamento na função. Diante disso, a pesquisa desenvolvida visa elucidar e aprofundar a discussão acerca do perfil da liderança dos Oficiais em Operações Policiais Militares, focando a lente especificamente, no Batalhão de Polícia de Choque (BPChq) e Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM).

Assim, o problema no qual se assenta este estudo é: de que forma a liderança é exercida dentro da Instituição Polícia Militar de Minas Gerais através dos Oficiais que operam na atualidade? Tendo em vista o caráter essencialmente humano e social do exercício policial militar, a forma de liderar equipes influi proporcionalmente na sensação de segurança da comunidade protegida. Daí a importância da análise e

cuidados com os resultados.

Dessa forma, esse ensaio justifica-se pela necessidade de se compreender as diferentes vozes que emergem dos discursos dos líderes no cenário militar, de forma a se perceber a influência da concepção e postura do líder no corolário organizacional e no quociente que se refere às operações militares ordinárias. Além disso, visa disponibilizar os dados e conclusões como fontes de novos estudos em benefício da evolução de processos e resultados.

Dentro das perspectivas acima e diante das ponderações, elaborou-se, em um primeiro momento, um questionário acerca das práticas e percepções dos líderes frente ao seu efetivo, buscando perceber, através dos discursos, o modo como eles concebem a relação com a própria equipe. Questionamentos que abordam quesitos como acesso à informação prévia, incentivo à confiança mútua e cooperação, opinião de todos na tomada de decisões, feedback, desenvolvimento de potencial técnico e apontamento sobre consequências comportamentais foram gerados no sentido de levar, tanto o pesquisador quanto o pesquisado, a pensar mais cuidadosamente sobre o papel do líder frente ao desenvolvimento de seu trabalho e da equipe, na busca por altos níveis de desempenho e capacitação.

Nessa proposta, por meio da análise e observação criteriosa, o ensaio tem como objetivo geral fomentar discussões acerca do perfil da liderança, analisando funções e papéis dos oficiais que lideram operações militares nos espaços amostrais do estudo.

Para que se possa dar sequência à reflexão que ora se inicia, os objetivos específicos consistem em discriminar as Unidades da Polícia Militar de Minas Gerais participantes do estudo, escolhidas pelas peculiaridades operacionais, onde se utiliza o emprego constante de operações militares na restauração da ordem pública. Consistem

também em definir as concepções de liderança e as características do líder que se pretende evidenciar nas organizações militares e, ainda, analisar os dados obtidos nos questionários aplicados, de forma a elucidar as concepções dos líderes em questão.

A metodologia calca-se em uma pesquisa exploratória, possibilitando apreender a realidade do tema, oportunizando ao final a apresentação de sugestões para resolução de problemas. Pensando nisso, o percurso metodológico prioriza uma leitura atenta relativa ao papel do líder nas Operações Militares, cabendo inicialmente uma incursão elucidativa sobre liderança e no que concerne aos espaços abordados na pesquisa.

Assim, como mencionado, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, caminho indiscutível em todo trabalho científico, exploratória e de cunho descritivo, cuja função consiste em complementar a análise, ao se contextualizar o discurso em uma perspectiva mais ampla socialmente.

Nesses parâmetros, os dados e conhecimentos que fundamentam o estudo foram obtidos por meio de levantamento em documentos indexados em formato eletrônico e outros suportes, além de observação através da aplicação de questionário, cuja amostra compõe-se de vinte Oficiais do Batalhão de Polícia de Choque e Batalhão de Rondas Táticas da PMMG.

Os Batalhões BPChq e ROTAM foram selecionados como objeto por se inserirem cotidianamente no contexto do estudo. As atividades desempenhadas por essas Unidades distinguem-se pela execução do policiamento em situações de risco, cujo preparo tático, técnico e o uso da força exigem treinamento e pessoal próprios, indo ao encontro dos objetivos do estudo em traçar o perfil da liderança e contribuir para maiores reflexões nesse âmbito.

Seguindo essa lógica, foram encaminhados questionários contendo dezesseis questões sobre liderança aos quarenta e cinco oficiais encarregados do comando de operações policiais militares nas unidades pesquisadas. Dentre eles, apenas vinte se manifestaram. Com esse objetivo, utilizou-se para a coleta de dados, o veículo digital, tendo sido aplicado um questionário¹. No segmento, a análise foi feita de forma quantitativa, mediante a tabulação dos dados e confecção de quadro, para melhor compreensão. O questionário aplicado foi formulado de modo a se traçar o perfil da liderança no espaço determinado servindo de base à análise e à reflexão sobre a conduta e percepção do líder envolvido nas operações militares, junto à sua equipe.

2 CONCEITUAÇÕES DE LIDERANÇA

As organizações são constituídas por pessoas, com sentimentos e motivos racionais diferentes, sujeitos às forças do ambiente que influenciam a motivação, os relacionamentos e a liderança, entre outras dinâmicas que motivam o comportamento do ser humano e do grupo onde ele se situa. Portanto, a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana.

Santiago (2007), utilizando-se da Enciclopédia Mirador Internacional (1987), informa que a palavra liderar “vem do verbo inglês *to lead*, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. Segundo ele,

O primeiro registro dessa palavra está datado de 825 d.C. Os diversos conceitos a ela ligados

¹ Questionário disponibilizado por meio do link: <http://docs.google.com/forms/d/1aZeM2kCRLETSqbun3nIWHi7cQISbetoqWXU6bnoSPE/vieeform?c=0&w=1>.

relacionam-se com os do latim, *ducere*, conduzir (no português - duzir, precedido de prefixos), cujo conjunto semântico influenciou as derivações de *to lead*. Em 1300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador, capitaneador”, aquele que exerce a função de conduzir, guiar. Também nessa época, surge *leading*, substantivo de *to lead*, traduzido por “ação de conduzir”. *Leadership*, em 1834, emerge como “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (MIRADOR INTERNACIONAL, 1987, p. 6790 apud Santiago, 2007).

Marquis e Houston (1999 apud Santiago, 2007), ainda colaboram ao afirmar que “a palavra ‘líder’ remonta ao século XIV, indicando aquele que conduz, enquanto ‘liderança’ é encontrada na língua inglesa somente no início do século XIX”.

Segundo o autor, somente na segunda metade do século XIX, a língua portuguesa incorpora o vocábulo *lead* e seus derivados, integrando o radical à morfologia apenas em meados da década de 30. Assim como no Brasil, várias outras nacionalidades utilizaram-se do vocábulo, mantendo o significado que o originou.

A natureza do líder foi elaborada pelo Dicionário Enciclopédico Larousse (2007:615) como aquele que “toma a maior parte das iniciativas no grupo, dirige e orienta os outros membros, detém o comando”, vai ao encontro das demais elucidações propostas na pesquisa. Nesse discurso, Brito (2010) ainda corrobora ao afirmar que, o espírito de liderança é um atributo essencial, uma qualidade que se exige de todo oficial, pela própria natureza de seu cargo. Vale ressaltar que, a história

da humanidade é feita e contada através dos feitos daqueles que exerceram forte influência sobre os povos, personagens que realizaram grandes conquistas, influenciando o comportamento e as atitudes das pessoas de várias gerações, assim como de homens e mulheres que transpuseram limites, arrastaram multidões e marcaram o seu tempo.

A historiografia contemporânea mostra-nos as maiores lideranças de todos os tempos, a exemplo de Alexandre, Júlio César, Ciro, Napoleão Bonaparte, Aníbal, Suleiman, Winston Churchill e tantas outras figuras de expressão, as quais se notabilizaram por comandar grandes contingentes militares, como estadistas notáveis, líderes políticos ou bravos guerreiros, levando-os às mais prodigiosas conquistas.

2.1 Tipos de liderança

Os tipos de liderança, de modo geral, têm se apresentado de acordo com três definições. São eles: autocrático, democrático e liberal.

A liderança autocrática ocorre quando o líder determina a execução das tarefas de forma imprevisível ao grupo, sendo único na tomada de decisões. Ele toma as resoluções de modo individual, ignorando a opinião dos membros da equipe. As diretrizes são impostas ao grupo.

Na liderança democrática, também chamada de participativa ou consultiva, as ações têm como foco as pessoas que compõem o grupo e há a participação dos liderados na tomada de decisões. Nessa direção, as diretrizes são acertadas pelo grupo, gerando um ambiente profícuo de iniciativas.

Já a liderança liberal, constitui um tipo de liderança mais avançada. Nela, a equipe não tem a supervisão de seu líder, que delega o poder aos seus seguidores. Todos ficam livres para conduzir seus projetos. Neste caso, o líder faz comentários sobre a atuação dos

membros apenas se for solicitado, não interferindo no curso dos acontecimentos. Somente é possível em grupos extremamente amadurecidos.

2.2 Liderança e Chefia

O líder da atualidade possui uma vestimenta que o incorpora a uma imagem mais humanizada. Nesse discurso, como elucida Pontes (2008), suas atribuições incluem “habilidades de processo positivo”, interagindo com os membros do grupo e criando um ambiente onde se sintam à vontade para se expressar com sinceridade. A autora descreve um líder incentivador e facilitador em uma dinâmica interpessoal, situando-o como mentor, guia e orientador.

O posicionamento de Pontes (2008) distingue liderança de chefia, traçando uma grande distância no sentido comportamental. Entretanto, vale ressaltar que, muitos autores utilizam-se da psicologia para administradores em um contexto organizacional de grandes corporações capitalistas para procederem à distinção entre termos no sentido de se elucidar papéis. Em um ambiente militar, a ordem e a disciplina podem significar a diferença entre a vida e a morte de um cidadão. O chefe ou líder, independente da terminologia, necessita, antes de tudo, de atributos que o diferencie, como capacidade de ser ouvido, respeitado e obedecido. Cabe ressaltar que a terminologia “chefe” é amplamente utilizada na prática militar. As designações Comandantes, Diretores e Chefes são mencionadas em documentos que regem as atividades da Instituição. Um exemplo disso pode ser encontrado no Regulamento de Uniformes e Insígnias da Polícia Militar de Minas Gerais, RUIPM (2014):

Art. 7º Cabe, ainda, aos comandantes, Diretores ou Chefes das Unidades [...], exercerem ação fiscalizadora junto aos estabelecimentos que vendem ou comercializam o fardamento[...]

O perfil da liderança em operações policiais militares

[...] Art. 140. O respeito às prescrições contidas no presente Regulamento, pelo militar, deverá ser objeto de avaliação sistemática [...], bem como deverá nortear o Compromisso de Desempenho, pactuado entre o comandante, Diretor ou Chefe e seus subordinados. (PMMG, 2014. p. 9; 71).

De modo mais esclarecedor, o CEDM (2002) vem estabelecer:

Art. 38 – são adotadas as seguintes definições:
[...] VII – comandante é a denominação genérica dada ao elemento mais graduado ou mais antigo de cada guarnição, abrangendo assim seu comandante, diretor, chefe ou outra denominação que tenha ou venha a ter. (PMMG, 2002).

Nesses parâmetros, e fortalecendo a argumentação sobre a conduta do líder, assim como de toda a equipe, voltada à manutenção de relacionamentos harmônicos, solidários e saudáveis no ambiente militar, ressalta-se que, embora as relações interpessoais dentro da Polícia Militar de Minas Gerais se assentam nos regulamentos que consolidam a ordem e a hierarquia na Corporação, encontra-se referências consideráveis como cordialidade, respeito, civilidade, espírito de cooperação e consenso entre chefes e subordinados na busca de resultados positivos expressos nos instrumentos norteadores e resolutivos, a saber:

Parágrafo único – [...] Art. 3º - A camaradagem é indispensável ao convívio dos militares, devendo-se preservar as melhores relações sociais, familiar e profissional. §1º É dever do militar incentivar e manter a harmonia, a solidariedade e a amizade

em seu ambiente social, familiar e profissional. §2º - o relacionamento dos militares entre si e com os civis pautar-se-á pela civilidade, assentada em manifestações de cortesia, respeito, confiança e lealdade. (PMMG, 2002).

Assim, *líder*, no cenário militar, constitui, no que concerne à terminologia, aquele que assume um papel de liderança, seja na posição de Comandante de Regimento, Diretor ou Chefe de Unidade e operações devendo como tal, agir com respeito e educação, atributo de todo indivíduo que se insere na sociedade. No que tange à Polícia Militar, o caminho é o mesmo e a cobrança ainda mais tenaz. Assim afiança Castro (1996):

Educação, respeito e consideração constituem propriedade de qualquer ser sociável que pretenda considerar-se gente. [...]

O militar, especialmente o militar de polícia, em razão da 'educação de berço', cujos fundamentos são obrigatórios no respectivo ordenamento ético-disciplinar tem de manifestar educação esmerada em todos os seus hábitos de vida e no exercício de sua profissão, com respeito e consideração para consigo mesmo, para com civis, autoridades, instituições, seus pares ou subordinados e, sobretudo, para com seus superiores. (CASTRO, 1996:37)

2.3 Características do líder da Polícia Militar de Minas Gerais

Segundo Brito (2010), todo oficial da PMMG, para exercer uma boa liderança, deve ser um exímio empreendedor, precisa saber implementar novas estratégias e métodos de trabalho, visando

sempre os melhores resultados possíveis. Para se alcançar êxito em seus empreendimentos, o oficial deve ser persistente, acreditar em seu potencial, ser organizado, estabelecer metas com foco bem definido, avaliar os riscos, ser ágil e eficiente, buscar a excelência e ter compromisso com os objetivos estabelecidos. Nessa perspectiva, vale lembrar as características principais da liderança na PMMG: lealdade, coragem, iniciativa e ética.

Brito (2010) ainda adverte sobre a existência de certos vícios inerentes à figura de liderança em um universo maior, capazes de denegrir a imagem de um comandante. Para ele, o oficial da PMMG deve eliminar de sua rotina condutas e sentimentos como arrogância, intolerância e excentricidade, omissão, comodismo, desânimo, pessimismo e estrelismo.

Uma visão mais clara a respeito da conduta do líder militar pode ser obtida da contribuição de Castro (1996) ao afirmar que:

Cada comandante ou superior hierárquico, nos limites de sua competência e de acordo com as normas regulamentares, tem de cuidar da humanização de seus comandados ou subordinados, através de adequada orientação e, principalmente, de demonstração de bons exemplos, para que se firme em todos, a consciência de que educação, respeito e consideração, mais que preceitos de conduta social, são dever profissional do militar de preservação da ordem pública. (CASTRO, 1996. p. 39).

Nesse discurso, Castro (1996) ressalta as sanções disciplinares como penas justas e adequadas àqueles que não se submetem aos princípios

da educação e respeito ao próximo. Vale lembrar que o arcabouço jurídico de regulamentações que norteiam a prática e a conduta da Polícia Militar de Minas Gerais, vasto e profícuo, não deixa dúvidas ou brechas para dúbias interpretações. O objetivo de rígido padrão ético visa enobrecer a imagem institucional da Corporação, conduzindo os militares aos ideais superiores de pleno desenvolvimento moral voltado ao bem comum.

A Polícia Militar de Minas Gerais, como Instituição garantidora da preservação da ordem pública, busca alcançar o patamar de líderes capazes de angariar o comprometimento dos subordinados para desenvolvimento da missão. Desta forma, o tema “liderança” deve constar sempre nas pautas do discurso e nos meios intensos de estudos e revisões críticas.

2.4 As Unidades Operacionais da Polícia Militar objetos do estudo

O Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM) e o Batalhão de Polícia de Choque (BPChq) da Polícia Militar de Minas Gerais foram as Unidades Operacionais escolhidas para esta pesquisa. A escolha se deu porque realizam operações policiais militares rotineiramente e, dessa forma, seus oficiais apresentam mais facilidade e contato com o tema da pesquisa.

A ROTAM constitui-se em força de reação e manobra do Comando-Geral da PMMG, podendo ser empregada em qualquer local do Estado, onde ocorra grave violação da ordem pública. É uma força especial capaz, totalmente adestrada, pronta para atuar em qualquer parte de Minas Gerais mediante acionamento do Comando-Geral da PM e do Coronel Comandante do Policiamento Especializado (CPE). De ágil deslocamento, atua diuturnamente recobrando as Unidades de Área e atuando principalmente no combate à criminalidade violenta com a missão de controlar

distúrbios civis, retomada de pontos críticos, unidades prisionais e locais de homizio de criminosos de alta periculosidade, além da restauração da ordem quando as Unidades de área já não detêm o controle. A unidade foi criada em primeiro de fevereiro de 1978, após a extinção do antigo Batalhão de Rádio-patrolha (BRp). A partir daí, a ROTAM busca, incansavelmente, o combate à macro-criminalidade perseguindo e prendendo os infratores em todo território mineiro, apostando na capacidade de seus oficiais e praças, profissionais altamente preparados para atuarem nas situações mais adversas.

O Batalhão de Polícia de Choque (BPChq), fundado em 1979, é uma Unidade de elite da Polícia Militar de Minas Gerais, cuja base de operações encontra-se em Belo Horizonte, com ação em todo o território mineiro. Sua atuação iniciou-se em primeiro de janeiro de 1980, quando se instalou no bairro Prado, na capital do Estado. Nessa oportunidade, passou a atuar com sete Companhias especializadas.

No ano de 2000, a medida provisória que criava os Batalhões ROTAM, GATE² e BPE³ trazia em seu bojo a desarticulação do BPChq, tendo suas atribuições transferidas para o BPE. A partir de janeiro de 2015, o antigo BPE passa a usar novamente a nomenclatura Batalhão de Polícia de Choque, resgatando antigos valores e tradições. Assim, o BPChq assume, como missão principal, a atuação preventiva e/ou repressiva, em locais e áreas onde ocorra ou haja incidência de perturbação da ordem pública, cabendo-lhe especificamente o desencadeamento de ações nas operações de controle de distúrbios civis, contra-guerrilha urbana e rural, ocupação, defesa e retomada de pontos sensíveis, repressão a rebeliões ou motins em presídios

2 Grupo de Ações Táticas Especiais da Polícia Militar de Minas Gerais.

3 Batalhão de Polícia de Eventos – Unidade especializada que assumiu as tarefas do BPChq.

e retomada de locais de homizio de grupos de infratores. Como missão secundária, o policiamento ostensivo geral em shows artísticos, eventos desportivos, festas religiosas e similares.

Com a finalidade de atingir os seus objetivos, O BPCChq fornece preparação específica para militares que ingressam em seus quadros, além de voluntários de outros Batalhões e órgãos de segurança pública. As Operações de Controle de Distúrbios (OCD) divide-se em dois níveis, um módulo básico com duração de uma semana e um módulo avançado, em que o militar recebe treinamento para atuar em situações de toda sorte. Ainda há treinamentos complementares, como o de Praças Desportivas e o Intervenção de Choque em Estabelecimentos Prisionais (ICEP), todos com padrões de excelência técnica e profissional.

3 PONDERAÇÕES E ANÁLISE DE DADOS

Divulgar os dados colhidos na pesquisa permite ao próprio pesquisador discutir claramente sobre as percepções diante das informações expressas. Assim, analisando as respostas constantes no questionário aplicado, foi possível compreender as relações estabelecidas pelos Oficiais e seus comandados, como objetiva o estudo. Os questionamentos continham cinco alternativas para cada pergunta: nunca, raramente, às vezes, frequentemente e sempre. Foram avaliados de forma individual e mensurados percentualmente, figurando no quadro confeccionado para maior clareza e percepção do discurso.

O perfil da liderança em operações policiais militares

Quadro 1 – Pesquisa sobre liderança CESP 2016

1. PESQUISA LIDERANÇA CESP 2016 PERCEPÇÃO DOS OFICIAIS DA PMMG SOBRE LIDERANÇA.					
QUESTÕES	Percentual [%]				
	N	R	AV	F	S
1.Garanto que todos os recursos logísticos estejam disponíveis para a realização da operação.			5	45	50
2.Solicito a participação do efetivo no planejamento da operação.		10	25	50	15
3.Proporciono o acesso de todo efetivo aos documentos que regulam a operação.		10	30	40	20
4.Garanto que as equipes e cada indivíduo sejam orientados de acordo com as especificidades de cada função a ser realizada na operação.				15	85
5.Incentivo a confiança mútua e a cooperação do efetivo durante as operações.			10	15	75
6.Explico para o efetivo o porquê das decisões tomadas na operação.			15	55	30
7.Efetuo mudanças na operação sem a opinião do efetivo		30	60	10	
8.Considero a opinião do efetivo para realizar alguma mudança na operação.			25	60	15
9.Considero a opinião da maioria para tomar as decisões.		5	45	45	5
10.Permito que os comandantes de equipes alterem a operação sem antes me consultar.	25	50	20	5	
11.Tomo a decisão final quando comando as operações.				31,6	68,4
12.Estimulo o <i>feedback</i> do efetivo sobre as operações realizadas.			30	40	30
13.Proporciono o desenvolvimento do potencial técnico do efetivo.			5	65	30
14.Conheço os pontos fortes e fracos do efetivo empregado nas operações.			5	75	20
15.Acompanho o desempenho do efetivo e dou <i>feedback</i> sobre sua atuação.				75	25
16.Aponto as prováveis consequências de um comportamento indesejado ou ilegal para garantir que o efetivo desempenhe seu papel			10	35	55
LEGENDA: [N] Nunca, [R] Raramente, [AV] Às vezes, [F] Frequentemente, [S] Sempre.					

Fonte: Dados da pesquisa

Diante da garantia de cinquenta por cento dos oficiais de que todos os recursos logísticos estejam disponíveis para a realização da operação, infere-se que, apesar das dificuldades financeiras que o Estado de Minas Gerais enfrenta, a maioria dos oficiais possui os meios necessários para a realização das operações. O planejamento da operação conta com a participação de todo o efetivo para a metade dos entrevistados, fato esse que pressupõe comprometimento maior do grupo com os resultados. Outrossim, de modo preocupante, apenas vinte por cento dos oficiais responderam que sempre proporcionam o acesso de todo o efetivo aos documentos que regulam a operação, demonstrando que ainda há um longo caminho no que concerne à conduta democrática e a posturas geradoras de autonomia. A informação fundamentada pode ser considerada como um fator gerador de maior comprometimento da equipe.

Em contradição, oitenta e cinco por cento dos oficiais responderam que sempre garantem que as equipes e cada indivíduo sejam orientados de acordo com as especificidades de cada função a ser realizada na operação. Essa resposta demonstra que há uma fragmentação no que concerne à disponibilidade da informação, embora a clara distribuição de funções já seja um passo importantíssimo e imprescindível para que o líder consiga o engajamento mais seguro da equipe.

O incentivo à confiança mútua e a cooperação do efetivo durante as operações reconhecidos por setenta e cinco por cento dos Oficiais, margem considerada satisfatória, configura-se em ação necessária para manter o grupo unido e capaz de executar bem suas funções.

A tomada de decisões, abordada nas questões 6, 7, 8, 9, 10 e 11 é um fator preponderante no tocante à liderança. Apenas trinta por cento dos oficiais responderam que sempre explicam para o efetivo o porquê das decisões tomadas na operação. Índice preocupante, cujo número se contrapõe a outras respostas que tendem a fomentar a confiança na equipe. Nesse sentido, o líder deve deixar bem claro os motivos das decisões tomadas, mesmo

que tais motivos sejam políticos e as ordens tenham partido de escalões superiores.

Ainda, sessenta por cento dos oficiais responderam que às vezes efetuam mudanças na operação sem a opinião do efetivo. Esta assertiva apresenta-se temerária, visto que muitas vezes o líder não conhece todas as variáveis que envolvem o problema. Tais decisões, sem colher a opinião da tropa, podem ser desastrosas para a operação. A resposta de que sessenta por cento dos oficiais frequentemente consideram a opinião do efetivo para realizar alguma mudança na operação, mostra a inclinação a ouvir os subordinados no processo de tomada de decisão, embora tenha se configurado, no tocante às outras repostas, um tanto contraditória, tendo em vista também o fato de que apenas quarenta e cinco por cento dos oficiais responderam que frequentemente consideram a opinião da maioria para tomar as decisões.

Nesse cerne, a autonomia dos membros vê-se comprometida ou relegada a planos inferiores, como se pode perceber através da questão de nº 10, na qual cinquenta por cento dos oficiais responderam que raramente permitem que os comandantes de equipes alterem a operação sem antes consultá-los, denotando que os subordinados não possuem autonomia para resolver os problemas no momento exato em que aparecem. As falas dos oficiais centram na figura do líder o poder da decisão final, pois, sessenta e oito por cento afirmaram que sempre tomam a decisão final quando comandam as operações. Esse fato é considerado assertivo, visto que o líder detém o poder da decisão final, com base na hierarquia e experiência, após ouvir os envolvidos na operação, em uma conduta democrática.

O conhecimento da equipe e o *feedback* com relação ao desempenho de todo o grupo nas operações são questões a serem analisadas com merecido cuidado, pois fundamentam a percepção do líder diante da preocupação com fatores como participação, solidariedade e motivação. Nesse discurso, como assevera Castro (1996), o comandante é o líder “capaz de

despertar, reforçar e aproveitar o impulso criativo e a sabedoria de qualquer comandado, a quem não pode negar incentivo, nem orientação”. O mestre ainda complementa, “[...] cresce com o crescimento de seu comandado [...] burila pela confiança espontânea e troca de conhecimentos, a qualidade de seu serviço e eleva o nível ético e teleológico de sua ação de comando[...].” (CASTRO, 1996:25).

Em contrapartida, ressalta-se um número muito pequeno no que se refere ao *feedback* do efetivo sobre as operações realizadas, com apenas trinta por cento dos oficiais respondendo que sempre estimulam a iniciativa. Isso não se verifica quando o alvo de atenção é a figura individual do subordinado, pois setenta e cinco por cento dos oficiais responderam que frequentemente acompanham o desempenho do efetivo e dão *feedback* sobre sua atuação. As atuações da equipe são oriundas de cooperações individuais, que se entrelaçam para o desenvolvimento da missão. Assim, os resultados devem ser mensurados e trabalhados igualmente. Nesse sentido, o *feedback* deve abarcar todas as questões.

Nessa vertente, a formação e o desenvolvimento do potencial técnico do efetivo figura como fator preponderante e frequente para sessenta e cinco por cento dos líderes, acompanhado do conhecimento dos pontos fortes e fracos do efetivo, assegurado como frequentemente por setenta e cinco por cento dos oficiais. Assertiva que confere uma grande atribuição do líder, que é o incentivo ao reconhecimento e ao desenvolvimento do comandado. Nessa proposta, cinquenta e cinco por cento dos oficiais responderam que sempre apontam as prováveis consequências de um comportamento indesejado ou ilegal para garantir que o efetivo desempenhe seu papel. Esse é um número não satisfatório, tendo em vista a necessidade de avanços no que concerne à comunicação e ao *feedback* capazes de tornar o trabalho em equipe exemplo de técnica e qualidade na preservação da ordem pública e na promoção da defesa social. Nesse sentido, colabora Castro (1996) ao endossar:

Supervisor é o superior que promove o controle das atividades da Corporação, pela autoridade técnico-profissional assentada no conhecimento de causa e transmitida por manifestações do bom exemplo, para **corrigir desvios comportamentais e profissionais através do diálogo orientador**. (Grifo nosso) [...] é ponto de apoio do subordinado, a quem descortina a consciência de utilidade social atrelada ao senso de correção e responsabilidade, para que a qualidade de seu serviço esteja sempre engajada no aperfeiçoamento constante e mais elevado. (CASTRO, 1996. p. 31).

4 CONCLUSÃO

A capacidade de liderar é uma característica fundamental para o oficial da Polícia Militar de Minas Gerais. Atualmente, vários fatores influenciam na produção dos policiais militares. O Brasil vive um período de grandes mudanças sociais, econômicas, culturais e políticas. O papel da PMMG tem sido discutido pela sociedade e a forma de “fazer polícia” está mudando. Nesse cenário de transformações em todas as instâncias, a ética que permeia a visão e a prática da polícia militar configura-se como algo perene. Chefia e liderança são as expressões mais preciosas da vida militar, cujos princípios e valores foram construindo-se por momentos e fatos pensados e vividos em períodos históricos na formação das diversas nações. Não há como se conceber sociedades politicamente organizadas sem o profissional técnico e hierarquicamente formado com a finalidade de manter a ordem e o bem-estar social. O poder de polícia, garantido pela Instituição organizada para tal, configura-se na maior arma de constitucionalidade, na medida em que garante ao cidadão e a qualquer sujeito os seus direitos fundamentais no que concerne à proteção à vida e à propriedade e à coerção contra atos antissociais abusivos aos indivíduos e à coletividade.

Nesse prisma, o papel do líder e sua percepção sobre a própria liderança nas operações de cunho militar devem ser, de forma contínua, objetos de análise. A sociedade se transforma, contudo, a ética que visa como bem maior a vida do outro constitui valor máximo que faz do policial militar um profissional diferenciado e o reveste do traje de herói. Para tanto, o estudo buscou se espelhar nos Batalhões que taticamente lidam com situações de alto risco e complexidade para compreender o perfil do oficial que lidera nesses contextos de grande pressão. Vários aspectos demonstraram a necessidade de novas discussões e reformulação na comunicação entre o líder e seus comandados, principalmente no que tange à tomada de decisões. Os resultados apontaram que ainda há um caminhar que perpassa o ideário do líder no que se refere à ação positiva quando se trata do *feedback* e do acesso de toda a equipe às informações que regulam a operação. Outrossim, percebeu-se a busca pelo conhecimento inerente ao militar subordinado, quando respostas denotaram a preocupação no conhecimento dos pontos fracos e fortes dos membros da equipe. Isso equivale a um fator positivo que contribui para o detalhamento e direcionamento das funções, potencializando o sucesso em exercício.

Nesses parâmetros, ressalta-se que a pesquisa atingiu o seu objetivo predominante, pela possibilidade de se delinear a percepção do líder dentro desse contexto de ação, oportunizando a reflexão dos Oficiais que participaram do estudo e se propuseram a responder o questionário, e daqueles que, de uma forma ou de outra, se veem envolvidos pela temática. Além de servir de instrumento para consulta de novos estudos sobre as necessidades e valores concernentes às funções e posturas do líder no âmbito das organizações militares no Estado de Minas Gerais.

Diante dessas considerações, há de se finalizar com a máxima de que, diante da necessidade pública e individual, dos caminhos ou descaminhos políticos e sociais, sempre haverá uma Instituição forte e resoluta no tocante à ética e aos valores que se moldaram através de líderes intrépidos que fizeram da Polícia Militar exemplo de profissionalismo e respeito, sempre voltada a interpelar a si própria no tocante à evolução para prestar um

serviço de qualidade inquestionável.

Abstract: The exercise of command in the military has raised frequent discussions; especially given the recent political and social transformations in which the country faces. Given this dynamic scenario, military operations and efficiency are part of criticism and opinions. In this segment, there to argue about effective police action without the obvious question about the role of leader, one who controls the activity, which appears as the referee operational, tactical and strategic. Therefore, this study aims to elucidate and arouse reflection on the leadership profile exerted by officials in military operations, focusing on the Battalion of Shock Police (BPChq) and Tactics Wheels Battalion Metropolitan (ROTAM) for their specific everyday action . Thus, the methodological approach prioritized exploratory, bibliographical research, descriptive nature, developing a questionnaire to collect data. Through the voices of selected officers, it could be inferred that there is still a walk in positive actions, constant studies and reflections regarding the leader's stance on his players. Much has been evolved in this regard; However, organizations are made up of people, men and women open to criticism, susceptible to values and progress in the pursuit of excellence. Regarding the military police, there will always be the Code of Ethics of the Military Police of Minas Gerais to discipline and guide, strengthening undoubtedly ethics faculty, fundamental to all military agent.

Key-words: Leader. Leadership. Military police. Military Operations.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997. 214 p.

BRITO, Divino Pereira de. **Excelência profissional: estratégias de sucesso para o exercício de comando**. Belo Horizonte: Fundação Guimarães Rosa, 2010.

BUENO. Francisco de Silveira. **Dicionário Escolar da Língua Portuguesa**. 11ª ed. 10ª tiragem. Rio de Janeiro: Ministério da Educação. Fundação de Assistência ao Estudante, 1986. 1263 p.

CASTRO. João Bosco de. **Essência doutrinária/elaboração de resenhas e recensões e organização por**. Belo Horizonte: Oficina Redatorial “Guimarães Rosa”, 1996. v. 1. 194 p.

DICIONÁRIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO LAROUSSE. São Paulo: Larousse do Brasil, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUSTAVO, Luiz. **A Teoria dos traços**. Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>> Acesso em 16 jan. 2016.

MINAS GERAIS. Lei 14.310 de 19 de junho de 2002. Dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://pt.scribd.com>> Acesso em 16 jul. 2016.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS: Ajudância Geral: SEPARATA DO BGPM Nº 95 de 11 de Dezembro de 2014. p 72-99. Disponível em: <<http://www.policiamilitar.mg.gov.br>>. Acesso em 16 jul. 2016.

_____. **Intervenção Policial, Processo de Comunicação e Uso de Força.** Belo Horizonte: Academia de Polícia Militar, 2013.

_____. **Plano de Gestão Setorial 2015-2019.** Diretoria de Apoio Logístico (DAL). Informativo 40 Anos.

PONTES. Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações.** Fortaleza, 2008. Disponível em <<http://portais.fjce.jus.br>>. Acesso em 16 jul 2016. p. 24.

SANTIAGO, Flávia Zola. **Liderança - Características e Habilidades: Um estudo em Organizações Prestadoras de Serviços e Consultoria em Seguros no Estado de Minas Gerais.** 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de empresas) Universidade FUMEC, Belo Horizonte/MG. Disponível em: <<http://www.fumec.br>>. Acesso em 17 jul 2016.