

CONTRIBUIÇÃO DOS CURSOS DE FORMAÇÃO E ESPECIALIZAÇÃO DE OFICIAIS NA DEFINIÇÃO DO PERFIL DE LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO DA PMMG*¹

FLÁVIO MÁRCIO MARQUES FERNANDES

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG e Bacharel em Direito pela Faculdade da Cidade de Santa Luzia.

JÚLIO CÉSAR RODRIGUES DE ARAÚJO

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG e Especialista em Criminalidade e Segurança Pública no CRISP/UFMG.

ANDERSON DE PINHO SANTOS

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG e Bacharel em Direito pelo Centro Universitário do Planalto de Araxá

THIAGO EMANUEL DE SOUZA

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG.

MARCELO ALVES DA SILVA

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG, Bacharel em Direito pela Universidade Presidente Antônio Carlos e Especialista em Segurança Pública e Cidadania pela UFJF.

BRUNO PEREIRA BRAGA

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG.

ROBSON PAGY BRAGA

Possui o Curso de Formação de Oficiais pela APM da PMMG, Graduado em Direito e Especialista em Ciências Jurídicas pela UNISUL.

¹ Os autores são Capitães da PMMG, alunos do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP, do Centro de Pesquisa e Pós Graduação (CPP), da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

Resumo: O presente artigo tem como objetivo compreender os conceitos de chefia e liderança, bem como destacar as características necessárias para a gestão pública na área administrativa da PMMG. Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de chefe e líder e a tendência dos tempos atuais para a liderança situacional, uma vez que as organizações buscam a competitividade e o sucesso. Em um segundo momento, foi realizada uma pesquisa de campo sobre a importância do chefe ou líder na PMMG. Pode-se concluir que os respondentes enfatizam através das indicações nas respostas, que para se conseguir eficiência no desenvolvimento do trabalho público, como em qualquer empresa, é imprescindível o papel do líder na instituição pública para alcançar o sucesso.

Palavras-chave: Chefe; Líder; Administração; Gestão Pública.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário mundial é caracterizado pelas rápidas mudanças sociais, políticas e econômicas. Segundo Matias-Pereira (2009), o processo de globalização, apoiado pelas mudanças de paradigmas, está provocando importantes mudanças nos âmbitos local, nacional, regional e mundial. Essas transformações estão acontecendo, de forma intensa, nos campos político, econômico, social, cultural, ambiental e tecnológico nas últimas três décadas.

Hoje, o desafio que surge é a implementação de um Estado inteligente, que possa ser ferramenta para o desenvolvimento nacional. “As mudanças de paradigmas no campo tecnológico, econômico, político e socioambiental estão refletindo fortemente na noção de serviços públicos no mundo contemporâneo” (MATIAS, 2009, p.10). O crescimento populacional, a dinamicidade da economia e os avanços tecnológicos têm aumentado a demanda por mais e melhores serviços públicos. O Estado tem buscado implementar um novo modelo de governança pública exercendo um papel mais proativo, estratégico e democrático.

Para isso, as organizações públicas têm tentado se modernizar, sendo que espaços hierarquizados, aos poucos e gradativamente, são substituídos por organizações estruturadas de forma mais horizontal, com crescente participação cidadã na formulação, na implementação, na avaliação e no controle de políticas públicas.

Com base nesses movimentos, surgem novas questões que precisam ser melhor compreendidas. É, portanto, necessário que essas transformações venham acompanhadas de análises mais profundas sobre os estilos de lideranças exercidos dentro das organizações públicas, pois o desempenho dessas organizações se reflete em toda a sociedade.

A tarefa de unir, motivar e organizar pessoas para o alcance de objetivos sempre esteve presente na história da humanidade. O tema liderança é muito importante no âmbito das organizações, sobretudo na PMMG, e sempre recebeu muita atenção nos mais diversos campos do conhecimento humano, desde a administração científica até os dias de hoje, pois os líderes são responsáveis por catalisar as energias da equipe de trabalho, de forma a atingir metas ou superar obstáculos organizacionais.

Constitui tema desta pesquisa uma análise do perfil da liderança

Contribuição dos cursos de formação e especialização de oficiais na definição do perfil de liderança na administração da PMMG

na administração da Polícia Militar de Minas Gerais. O objetivo principal deste estudo é analisar o perfil da liderança exercido pelo Oficial da Polícia Militar de Minas Gerais no exercício de suas funções como gestor público na administração da PMMG. São objetivos específicos: identificar quais as principais características de um líder das fileiras administrativas da PMMG; identificar os principais problemas enfrentados pelo Líder no desempenho de suas funções na administração da PMMG; identificar qual a política de incentivo mais apropriada que um líder deve utilizar para recompensar sua equipe; verificar qual a aplicação de política de correção é mais efetiva e utilizada por um Gestor “líder” da PMMG.

A presente pesquisa encontra justificativa em uma possível contribuição para a melhoria da gestão administrativa na Polícia Militar de Minas Gerais, uma vez que buscará analisar o estilo de liderança que os Oficiais da Instituição estão aplicando no cotidiano administrativo da Instituição. Além disso, a presente pesquisa amplia o conhecimento sobre a temática da liderança e de sua configuração no âmbito da PMMG e gera subsídios a problematizações nessa direção ao delineamento de novos temas de pesquisa sobre a liderança na esfera pública.

As organizações públicas exercem o papel de indutores do crescimento econômico e social, com o fim de promover o bem comum da sociedade. Essas organizações devem buscar a flexibilidade e adaptação à dinâmica que ocorre na sociedade em que estão inseridas.

Conforme Matias-Pereira (2009), atualmente o Estado tem a função de ampliar, de forma sistemática, as oportunidades individuais, institucionais e regionais, e para cumprir esse papel, a Administração Pública deve atuar com eficiência, eficácia e efetividade em favor da sociedade. Nas últimas décadas, a

Administração Pública brasileira tem tentado mudar sua forma de gestão dos negócios públicos de um modelo burocrático para um mais gerencial, onde tenta adaptar práticas adotadas no setor privado.

Deve-se levar em conta o ambiente em que a empresa está inserida e o tipo de atitude do grupo de colaboradores. Assim, a importância do estilo de liderança e a necessidade de se verificar como o gestor de uma organização pública atua, leva à seguinte indagação: O modelo de formação e especialização dos oficiais da PMMG, para o exercício das funções administrativas de gestores públicos, favorece mais a formação de chefes ou líderes?

Portanto, neste estudo, verificou-se se os cursos de formação e especialização dos oficiais da PMMG favorecem mais a formação de chefes ou de líderes para o exercício das funções administrativas na Instituição.

2 DIFERENÇA ENTRE CHEFE E LÍDER

Na administração militar, a figura do chefe é indissociável da do líder. No entanto, o chefe tem tendência a impor ordens, ser autoritário e conhecido por centralizar o poder e pensar apenas nos resultados e lucros, eles são temidos e não respeitados. O chefe joga a responsabilidade em cima de sua equipe quando algo não dá certo e vangloria-se quando um objetivo é alcançado.

Já o líder, conduz as pessoas e as inspira. É conhecido por ser um motivador de sua equipe, mostrando a direção que devem seguir e, mais importante, ir junto. Os líderes têm tendência a serem muito respeitados por seus funcionários e o respeito tem muito mais eficiência do que o temor. O líder busca não só resultados, mas a melhor maneira para ele e para a equipe conseguir alcançá-los, já que ele não pensa no poder como algo

centralizado e sim uma responsabilidade que deve ser dividida. O líder não costuma dizer que tem subordinados, mas sim uma equipe ou um time. Ele procura trazer o melhor de cada um à tona e valoriza as habilidades dos indivíduos, respeitando suas dificuldades e trabalhando junto com a pessoa para ajudá-la a superá-las. O líder se responsabiliza junto de sua equipe quando algo não dá certo e divide a glória quando o objetivo é alcançado.

2.1 Atributos do líder

Atributo é tudo aquilo que é próprio de alguém ou algo. Para Bravin (2013) os vinte atributos de um bom líder são:

- a) **Humildade:** a humildade é a capacidade de nunca deslumbrar com as coisas que conquistamos, sejam elas quais forem. Um líder humilde é um líder que possui fibra moral.
- b) **Relacionamento interpessoal:** valorizar a equipe de trabalho é um dos segredos para uma boa administração. Portanto, cabe ao líder manter um clima organizacional agradável com seus liderados, motivá-los constantemente através de recompensas e também deixá-los participar das decisões da empresa, de modo que eles consigam agregar idéias criativas para que a empresa seja mais eficiente e eficaz.
- c) **Relacionamento intrapessoal:** se alguém não controla a si mesmo, como controlará os outros? O líder deve possuir equilíbrio, para que possa usar todos os recursos que possui em prol da empresa.
- d) **Competência técnica:** um líder deve ser rico em conhecimento e sabedoria naquilo que ele lidera, ele deve conhecer profundamente a área, de modo a acompanhar se as variáveis estão de acordo com o previsto.
- e) **Persistência:** não se conhece nenhum líder de sucesso na história que não teve essa palavra como algo fundamental em sua vida. A capacidade de se levantar quantas vezes for

necessário após uma queda é característica de um bom líder.

- f) **Persuasão:** um bom líder sabe vender uma idéia, pois conquistar e encantar o cliente é obrigação de todo líder.
- g) **Capacidade para resolução de problemas:** conhecemos um bom líder quando vários problemas caem sobre a empresa. Quando isso acontece, o líder precisa usar suas habilidades para remover todas as barreiras e dar equilíbrio novamente para a empresa.
- h) **Experiência:** um bom líder possui inúmeros bons hábitos que aprendeu ao longo de sua carreira profissional. A experiência que o líder possui tem grande valor no momento de tomar uma decisão importante, de resolver um eventual problema que venha a ocorrer ou para se antecipar e conseguir prever algumas variáveis negativas que possam ocorrer. Assim, a experiência é algo de grande valor para o líder.
- i) **Feeling:** a intuição é uma espécie de sexto sentido que o líder possui e que o auxilia em suas decisões. Sabemos que toda decisão envolve um grau de risco e decisões erradas podem, até mesmo, arruinar carreiras, sendo assim, o líder deve ter, além de experiência, conhecimento e razão e contar também com sua intuição.
- j) **Visão:** um bom líder enxerga onde ninguém enxergou, vê aquilo que ninguém viu, em outras palavras, é um visionário. Além disso, um bom líder influencia seus liderados de modo a dar a eles uma nova visão sobre as coisas e também os incentiva a serem melhores do que já são.
- k) **Ouvir:** um bom líder sabe ouvir as pessoas e entender o que elas querem. Muitos líderes não conseguem obter êxito em suas carreiras exatamente por não possuírem paciência para ouvir seus liderados. A confiança entre líder e liderado é fundamental para que a empresa seja forte e eficiente e, sem confiança, não é possível construir relacionamentos saudáveis dentro da empresa.

- l) **Compromisso:** um bom líder cumpre sua palavra. Ele assume seus compromissos e nunca volta atrás naquilo que se propôs a fazer.
- m) **Atualização:** um bom líder jamais fica ultrapassado. Ele busca atualizar-se constantemente e é faminto por novas informações.
- n) **Ética:** um bom líder se preocupa com o meio ambiente e também com a responsabilidade social. Palavras como sustentabilidade e caridade fazem parte do planejamento de qualquer empresa que possui um bom líder.
- o) **Crescimento constante:** ninguém abre um negócio pensando em regredir ou estagnar. O bom líder pensa grande e possui sonhos ousados. A ideia é nunca parar de crescer.
- p) **Observação:** um bom líder aprende com os outros (erros e acertos). Ele possui uma visão de seu concorrente de modo a absorver seus pontos fortes e enriquecer a força de sua empresa.
- q) **Motivação:** um bom líder esforça-se todos os dias, quanto maior a empresa, mais o líder deve trabalhar. Lembrando que para todo o esforço, existe uma recompensa.
- r) **Atitude:** um bom líder não fica estagnado e jamais entra na zona de conforto, mesmo quando está estabilizado. Em outras palavras, ele age.
- s) **Leitura:** um bom líder gosta de ler. Ele investe em livros que enriquecerão seus conhecimentos teóricos e práticos ao longo de sua carreira.
- t) **Relacionamento:** um bom líder possui carisma. Ele consegue se relacionar bem com todas as variáveis que o cercam e sabe como conquistar as pessoas.

2.2 Estilos de Liderança

Atualmente, a liderança é um dos assuntos mais abordados e é notável o crescimento no número de obras acadêmicas,

seminários e conferências sobre isso. O tema é impactante no desempenho das organizações contemporâneas. Com a intensidade e a velocidade que as transformações estão ocorrendo no campo organizacional, econômico e social, faz-se necessário que as organizações tenham gestores e colaboradores com habilidades de liderança capazes de encaminhar as organizações no rumo dessas mudanças. Portanto, a liderança mostra-se um componente essencial no mundo dos negócios, mas também na esfera pública e na vida pessoal.

Quadro 01 – Estilos de liderança

ESTILOS DE LIDERANÇA		
AUTOCRÁTICA	DEMOCRÁTICA	LIBERAL
Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder. O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectiva com os debates.	A participação do líder no debate é apenas sobre materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem
O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho	Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros fica totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro	O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos.

Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/> > . Acesso em: 04 maio 2016.

3 A LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO DA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

A Polícia Militar de Minas Gerais está organizada nos níveis estratégico, tático e operacional. A Corporação é departamentalizada “por funções” - atividade-fim e atividade-meio. Esta última atividade representa a função administrativa da PMMG, a qual dá o suporte necessário para que as atividades operacionais ocorram, sendo composta por seções relativas aos recursos humanos, inteligência, planejamento, logística, comunicação organizacional, finanças e saúde. Operacionalmente, a Instituição divide-se “por território”, segundo a localização geográfica de suas Unidades, articulando-se em Regiões, Áreas, Subáreas e Setores, denominados “espaços geográficos”, que circunscrevem os locais de responsabilidade atribuídos às Frações PM.

Foi realizada uma pesquisa descritiva a fim de analisar o perfil da liderança exercido pelo Oficial da Polícia Militar de Minas Gerais no exercício de suas funções como gestor público na administração da PMMG; Identificar quais as principais características de um líder das fileiras administrativas da PMMG; Identificar os principais problemas enfrentados pelo Líder no desempenho de suas funções na administração da PMMG; Identificar qual a política de incentivo mais apropriada que um líder deve utilizar para recompensar sua equipe; Verificar qual a aplicação de política de correção é mais efetiva e utilizada por um Gestor “líder” da PMMG e oferecer sugestões que possam contribuir para a melhora da liderança e gestão na Instituição.

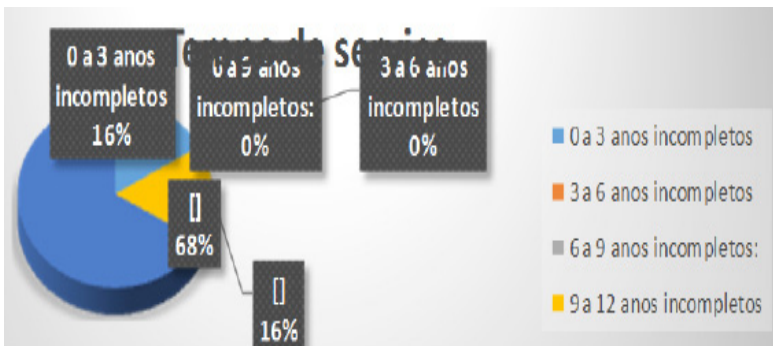
A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas, sendo que a primeira constitui-se no aprofundamento dos estudos e buscou assinalar as vertentes teóricas, de maneira atualizada e contextualizada, revelando pontos importantes em relação ao tema estudado.

A segunda etapa constituiu-se na pesquisa de campo com coleta e análise dos dados por meio de metodologia quantitativa e descritiva. A coleta dos dados foi por meio de aplicação de questionário aos Comandantes e/ou Subcomandantes das seguintes Unidades: 4º Batalhão de Polícia Militar (BPM), 35º BPM, 40º BPM, 43º BPM, 49º BPM, CAA-3 e 4ª CIA MESP para verificação do conhecimento e análise que eles detêm sobre liderança. Os questionários foram aplicados aos Subcomandantes pelo fato de serem eles os coordenadores do Estado-Maior da Unidade, o qual é formado pelas seções administrativas, e aos Comandantes, por eles também possuírem experiência na área administrativa. As Unidades da respectiva amostra foram escolhidas por serem elas onde os integrantes do grupo de pesquisa trabalham.

Com base nos estudos apresentados na fundamentação teórica, apresentamos a seguir a análise dos dados coletados e os resultados obtidos neste estudo.

De acordo com os entrevistados 66,66% têm tempo de serviço acima de 12 anos, 16,66% têm tempo de serviço entre 9 e 12 anos incompletos e 16,66% têm tempo de serviço com menos de 3 anos.

Gráfico 1 – Tempo de Serviço.



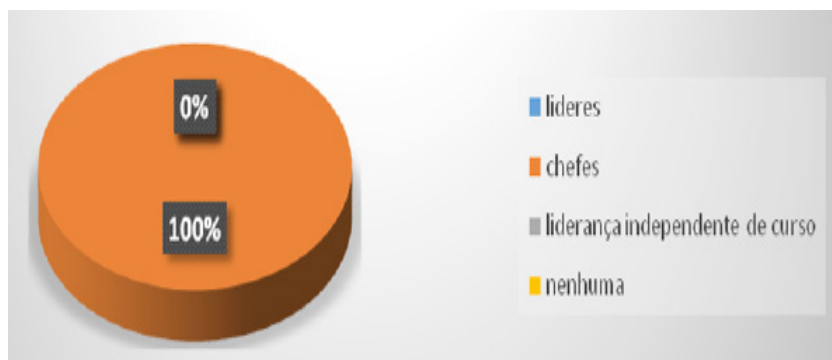
Fonte: Questionário aplicado.

Contribuição dos cursos de formação e especialização de oficiais na definição do perfil de liderança na administração da PMMG

Pode-se inferir desses dados que a maioria dos Comandantes e Subcomandantes entrevistados, pelo tempo de serviço que possuem, têm experiência necessária para contribuir efetivamente com a pesquisa.

Os entrevistados foram unânimes em afirmar que o Curso de Formação de Oficiais vem formando chefes, sendo 100% de respostas.

Gráfico -2 Concepção de formação.

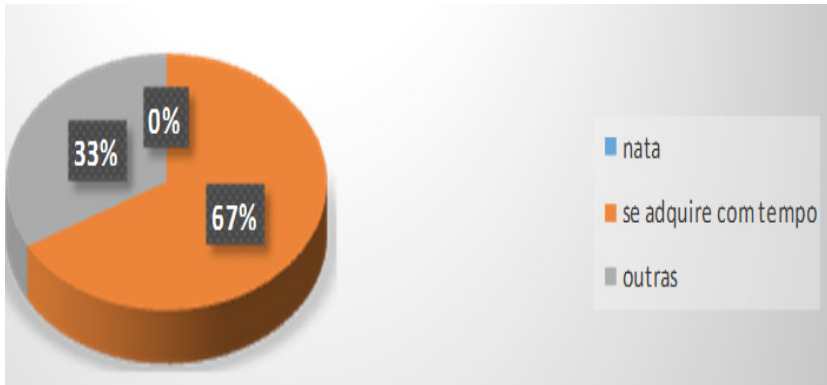


Fonte: Questionário aplicado.

Apesar da unanimidade das respostas, na administração militar a figura do chefe é indissociável à do líder.- Segundo os entrevistados 66,66% afirmaram que a liderança é uma qualidade que se adquire com o tempo e experiência; já 33,33% disseram que liderança refere-se a outras situações.

Conclui-se que para a maioria dos entrevistados não se nasce com a qualidade de líder. Para eles, ela é adquirida com o tempo e com a experiência.

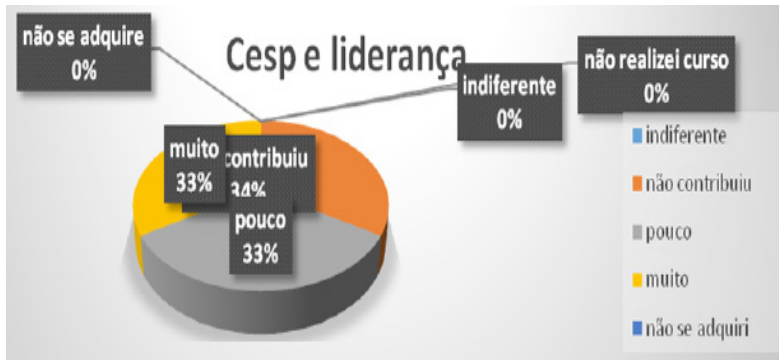
Gráfico 3 – Liderança.



Fonte: Questionário aplicado.

Para 33,33% dos entrevistados, o Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP) não contribuiu para aprimorar o seu perfil de liderança. Para 33,33% deles o CESP pouco contribuiu e para os outros 33,33% dos entrevistados, o CESP muito contribuiu para aprimorar o seu perfil de liderança

Gráfico 4 – Cesp e liderança.



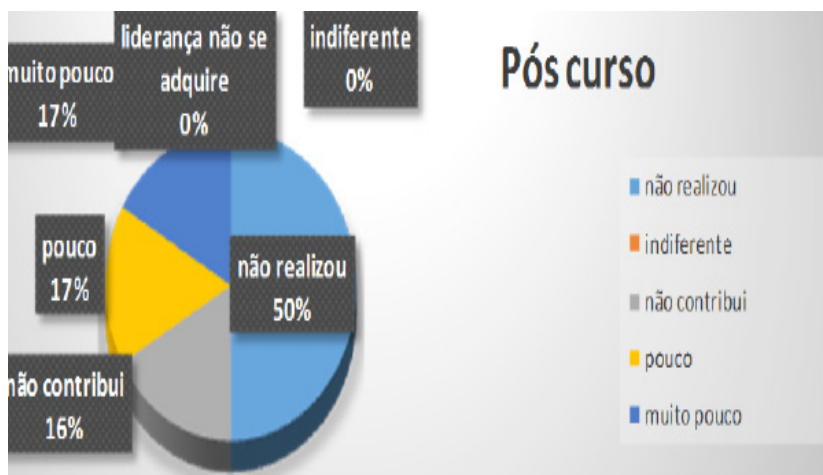
Fonte: Questionário aplicado.

A partir dos dados apresentados na figura 4, é possível concluir que o CESP precisa melhorar a sua capacidade de contribuir para o aprimoramento do perfil de liderança dos Oficiais da PMMG.

Contribuição dos cursos de formação e especialização de oficiais na definição do perfil de liderança na administração da PMMG

No caso do Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CEGESP), 50% dos entrevistados disseram que não realizaram o curso, já 16,66% disseram que o CEGESP não contribuiu para aprimorar o seu perfil de liderança, 16,66% disseram que o CEGESP pouco contribuiu e 16,66% disseram que o CEGESP muito pouco contribuiu para aprimorar o seu perfil de liderança.

Gráfico 5 – Pós Curso.



Fonte: Questionário aplicado.

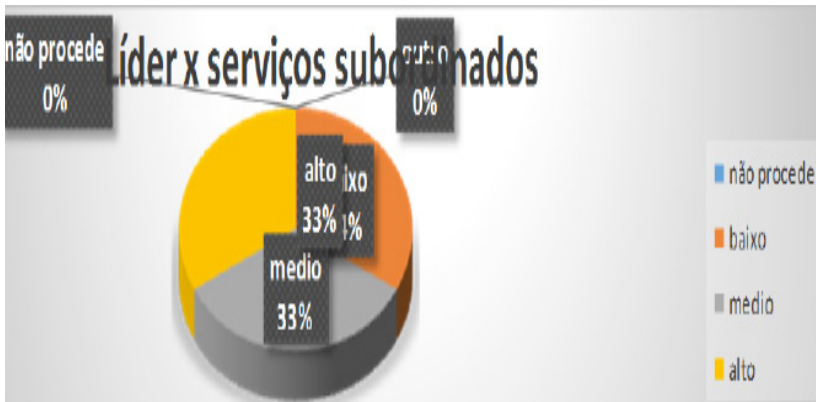
Conclui-se que o CEGESP precisa melhorar a sua capacidade de contribuir para o aprimoramento do perfil de liderança dos oficiais da PMMG.

A partir do resultado da pesquisa, conclui-se ainda que os principais problemas enfrentados pelo Líder no desempenho de suas funções na administração foram: falta de pessoal, falta de motivação da equipe, inexperiência dos servidores e falta de tempo para planejar as atividades/imprevisão das demandas.

Para os entrevistados, as principais características de um líder das fileiras administrativas da PMMG, foram: justo e legalista

Para 33,33% dos entrevistados, a afirmativa de que um gestor “líder” deve saber executar os serviços prestados pelos seus subordinados tem baixo grau de importância. Para 33,33%, a afirmativa de que um gestor “líder” deve saber executar os serviços prestados pelos seus subordinados tem médio grau de importância e para 33,33% dos entrevistados a afirmativa de que um gestor “líder” deve saber executar os serviços prestados pelos seus subordinados tem alto grau de importância.

Gráfico 6 – Líder x subordinados



Fonte: Questionário aplicado.

Inferiu-se que a política de incentivo mais apropriada que um líder deve utilizar para recompensar sua equipe segundo os entrevistados foi: elogiar verbalmente, seguida das recompensas formais conforme legislação em vigor e folgas como prêmio.

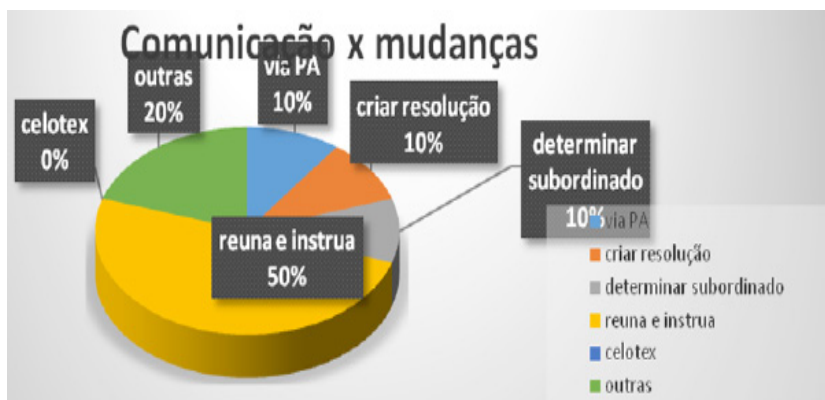
A política de correção mais efetiva e utilizada por um Gestor “líder” é: diálogo, seguida pela força do exemplo e coordenação e controle efetivo.

De acordo com os resultados da pesquisa, 50% dos entrevistados disseram que um Gestor deve utilizar a reunião e instrução como meio

Contribuição dos cursos de formação e especialização de oficiais na definição do perfil de liderança na administração da PMMG

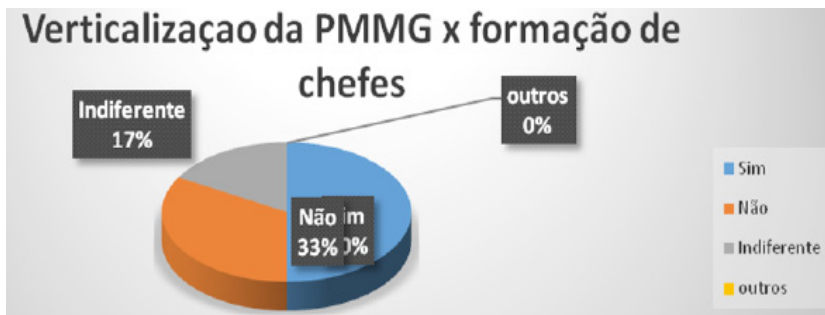
de passar alguma orientação ou informação aos seus comandados, 10% disseram que um Gestor deve utilizar a mensagem via Painel Administrativo como meio de passar alguma orientação ou informação aos seus comandados, 10% disseram que um Gestor deve utilizar uma resolução ou memorando como meio de passar alguma orientação ou informação aos seus comandados, 10% disseram que um Gestor deve determinar que um subordinado mais antigo repasse a ordem ou instrução aos seus comandados e 20% disseram que há outras maneiras do Gestor passar alguma orientação ou informação aos seus subordinados.

Gráfico 7 – Comunicação x mudanças.



Fonte: Questionário aplicado.

Figura 8- Verticalização da PMMG x formação.



Fonte: Questionário aplicado.

50% dos entrevistados disseram que acreditam que o modelo de estrutura verticalizado da PMMG favorece a formação de chefes em detrimentos de líderes, 33,33% dos entrevistados disseram que não acreditam que o modelo de estrutura verticalizado da PMMG favorece a formação de chefes em detrimentos de líderes e 16,67% disseram ser indiferente.

6 CONCLUSÃO

Para compreensão do tema, que é o perfil da liderança na administração da Polícia Militar de Minas Gerais, procurou-se, inicialmente, fazer uma introdução sobre o assunto, seguida da justificativa que trouxe a possibilidade dessa pesquisa contribuir para a melhoria da gestão na organização, após análise apurada do estilo de liderança que os Oficiais da PMMG estão aplicando durante o cotidiano administrativo da Instituição.

Analisando o perfil da liderança na administração da Polícia Militar de Minas Gerais, que é o objetivo geral desta pesquisa, sob a ótica de identificar o estilo de liderança mais evidente exercido pelo Oficial da Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), quando do desempenho de suas funções de gestores na administração da Instituição, verifica-se que os entrevistados foram unânimes em afirmar que o Curso de Formação de Oficiais (CFO) vem formando chefes e não líderes. Já quanto ao Curso de Especialização em Gestão Estratégica de Segurança Pública (CEGESP) e Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP), os entrevistados entendem que eles pouco contribuem para aprimorar o perfil da liderança.

Do exposto, em relação à questão que foi pesquisada: “o perfil da liderança na administração da Polícia Militar de Minas Gerais”, conclui-se que, na PMMG, os cursos de capacitação e especialização dos oficiais da PMMG estão preparando muito mais chefes do que líderes, os quais atuam como gestores na área administrativa da Instituição. Em relação aos objetivos

específicos, em que o primeiro deles procurou identificar quais as principais características de um líder das fileiras administrativas da PMMG, as que mais se destacaram foram: justo e legalista. Os principais problemas enfrentados pelo Líder no desempenho de suas funções na administração foram: falta de pessoal, falta de motivação da equipe, inexperiência dos servidores e falta de tempo para planejar as atividades/imprevisão das demandas. A política de incentivo mais apropriada que um líder deve utilizar para recompensar sua equipe segundo os entrevistados foi: elogiar verbalmente, seguida das recompensas formais conforme legislação em vigor e dispensa e folgas como prêmio. E por último, a política de correção mais efetiva e utilizada por um Gestor “líder” é: diálogo, seguida pela força do exemplo e coordenação e controle efetivo.

A liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência. Um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente. Na realidade, os líderes devem estar presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os seus níveis hierárquicos e em todas as suas áreas de atuação. Contudo, é na gerência que reside o ponto mais crítico da liderança. É neste nível onde são decodificados e traduzidos os objetivos e necessidades da Instituição e transformados em metas e esquemas de trabalho para serem implementados e realizados pelos demais níveis da hierarquia organizacional.

Como a gerência transita no meio do campo, ela passa a ser intermediária entre os objetivos fixados pela alta direção (Comando) e os meios utilizados pelo nível operacional para o seu alcance. A gerência funciona como o nível mediador, seja interpretando os objetivos fixados pela direção, seja transformando-os em planos e programas de trabalho para serem executados pelas demais pessoas da organização. Ao traduzir os objetivos fixados e convertê-los em programas

de ação, a gerência assume o papel de direcionar e conjugar esforços, comunicar, liderar, motivar, avaliar e recompensar as pessoas dentro da organização.

O gerente não lida apenas com capital ou dinheiro, com máquinas ou equipamentos, mas trabalha sobretudo com pessoas. É através das pessoas que o gerente consegue a execução das tarefas, a alocação dos recursos materiais e financeiros, a produção de bens ou serviços, bem como o alcance dos objetivos organizacionais. Daí a sobrevivência e o sucesso da empresa. Ao lidar com pessoas, a principal habilidade e ferramenta gerencial que emerge é a liderança.

Segundo Hunter (2004), o exercício da liderança exige comportamento relacionado à paciência, gentileza, humildade, respeito, altruísmo, perdão, honestidade e compromisso. O Oficial da PMMG, no desempenho de suas funções administrativas, no convívio diário com os profissionais que integram sua equipe de trabalho, deve buscar sempre os princípios que os levará ao pleno exercício da liderança.

Assim, observa-se que todos os objetivos propostos foram atingidos. Diante dos resultados obtidos na pesquisa, da análise dos dados apresentados e das demais informações conduzidas ao presente trabalho, apresenta-se como sugestão a reestruturação dos cursos do CFO, CESP e CEGESP, de forma que eles possuam uma malha curricular e professores que contribuam efetivamente para formação e especialização de oficiais com mais perfis de líderes do que de chefes.

Abstract: This article aims to understand the concepts of leadership and leadership as well as highlight the characteristics necessary for leadership in public administration the PMMG. Initially a reflection of the literature on the concepts of leader and leader, and the tendency

Contribuição dos cursos de formação e especialização de oficiais na definição do perfil de liderança na administração da PMMG

of current times for situational leadership, as organizations seek competitiveness and success. Secondly, we carried out a field survey on the importance of the chief or leading public institution, featuring a case study with the servers of a public university in the state of Mato Grosso. The semi-structured questionnaire contained six questions and was answered by twelve staff including technicians and teachers of higher education campus. It can be concluded that respondents emphasize through the indications of the answers, that to achieve efficiency in the development of public work, you must have good leaders, proving also the characteristics necessary to lead. It is noteworthy that as in any enterprise, it is essential the role of leading public institution to succeed.

Keywords: Head, Leader, Business Administration, Public Management.

REFERÊNCIAS

BRAVIN, Pablo de Paula. **20 atributos de um bom líder**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/20-atributos-de-um-bom-lider/68560/>>. Acesso em: 04 maio 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

METIDIARI, Guilherme. **Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-liberal/52800/> > . Acesso em: 04 maio 2016.

PEREIRA, José Matias. **Manual de Gestão Pública Contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

