

LIDERANÇA ADEQUADA AO GERENCIAMENTO DE OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE NA POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

RICARDO MEDEIROS DA CRUZ BORGES

Capitão da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, formado em Direito pela Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC), pós-graduado em Ciências Penais pela Universidade Anhanguera – UNIDERP. Pós Graduando Lato Sensu, na área de conhecimento de Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

HAMILTON FIGUEIREDO DO NASCIMENTO

graduado em Segurança Pública pelo Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Pós Graduando em Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

KISLER MARCOS SOUZA RODRIGUES

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, formado em Direito pelo Centro Universitário de Patos de Minas (UNIPAM) no ano de 2004; Graduado no Curso de Formação de Oficiais pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, 1996; Pós Graduando em Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

JOÃO ELISIO DE SOUZA JUNIOR

graduado em Segurança Pública pelo Curso de Formação de Oficiais da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais, Pós Graduando em Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

JOEL DE ALMEIDA SOBRINHO

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Graduado no Curso Superior em Segurança Pública em 1998 pela Academia de Polícia Militar de Minas Gerais; graduado em Ciências Biológicas em 2009 pela Universidade Presidente Antônio Carlos – Campus Teófilo Otoni; Pós Graduando em Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

LISANDRO ANTÔNIO FERNANDES SODRÉ

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, formado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica(PUC Minas), pós-graduado em Ciências Penais pela Pontifícia Universidade Católica(PUC Minas), pós-graduado em Direito Público pela ANAMAGES Newton Paiva, pós-graduado em Ciências Públicas pela Universidade Federal de Minas Gerais(UFMG), Pós Graduando em Ciências Sociais Aplicadas do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP – da Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

PABLO AZEVEDO DA SILVA

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais

WALTER JOSÉ DA SILVEIRA

Capitão da Polícia Militar de Minas Gerais, Formado em Letras pela Universidade de Formiga (UNIFOR). Graduado em Direito Pela Universidade de Uberaba (UNIUBE). Pós-Graduando Lato Senso em Ciências aplicadas no Curso de Especialização em Segurança Pública -CESP- Academia de Polícia Militar de Minas Gerais.

Resumo: O presente trabalho teve por escopo definir um perfil de liderança adequado ao gerenciamento de ocorrências de alta complexidade, ou seja, ocorrências que demandam a intervenção da Polícia Militar,

ou de órgãos públicos de segurança pública, em esforço conjugado para sua resolução. A metodologia utilizada para realização deste ensaio foi do tipo pesquisa qualitativa/quantitativa com base em revisão de literatura sobre o assunto liderança e pesquisa de campo, com aplicação de questionários, realizada com uma amostra de quarenta pesquisados de três Unidades da Polícia Militar de Minas Gerais. Como resultado desta pesquisa, concluímos que, na visão dos Oficiais da Polícia Militar de Minas Gerais, o perfil adequado para a liderança em ocorrências de alta complexidade deve ser o perfil situacional, que conjuga características dos perfis autocrata, democrático e liberal ou *laissez-faire*.

Palavras-chave: Ocorrências de alta complexidade. Perfil de liderança. Treinamento.

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar de Minas Gerais, responsável pela manutenção da segurança do cidadão mineiro, é organizada com base na hierarquia e disciplina militar, atua em diversas modalidades de policiamento, desde o policiamento preventivo, feito através do patrulhamento a pé, até as intervenções críticas em ocorrências de alta complexidade¹.

A gestão de pessoas em uma ocorrência de alta complexidade,

1 Segundo MAGALHÃES *et al.*, 1998, p. 40, ocorrência de alta complexidade é todo fato, de origem humana ou natural que, alterando a ordem pública, supere a capacidade de resposta dos esforços ordinários de polícia, exigindo intervenção de forças policiais através da estruturação de ações e operações especiais, ou típicas de bombeiro militar, com o objetivo de proteger e socorrer o cidadão.

pela própria circunstância da situação, torna-se complicada visto que as ações devem ser coordenadas e as ordens cumpridas com exatidão. Decorre que as ações de comando devem ser claras, concisas e objetivas, mas, numa situação de estresse como uma ocorrência com reféns, como deverá se portar o Comandante da Operação? Como líder? Como chefe? E os policiais militares das Unidades mais longínquas estão preparados para atuar nesse tipo de ocorrência?

Assim, este trabalho tenta mostrar a visão dos policiais quanto a esse tipo de situação e se já tiveram alguma instrução sobre o assunto. Procura-se ainda verificar a percepção dos policiais militares entrevistados sobre as qualidades que o Comandante de uma operação de alta complexidade deveria ter, segundo as opiniões dos entrevistados.

A metodologia utilizada para a realização deste trabalho foi do tipo pesquisa qualitativa/quantitativa com base em revisão de literatura sobre o assunto liderança, consultada em livros, manuais militares, revistas, artigos e pesquisa de campo realizada com uma amostra de 40 (quarenta) pesquisados de três Unidades da Polícia Militar de Minas Gerais: 9º Batalhão de Polícia Militar (BPM) localizado na cidade de Barbacena, 19º BPM, em Teófilo Otoni e 28º BPM, em Unaí.

2 ADMINISTRANDO PESSOAS

Relacionar-se com pessoas não é tarefa fácil, numa estrutura organizacional esse relacionamento torna-se ainda mais complicado, apesar de parecer simples, se imaginarmos uma estrutura hierárquica perfeita, eu mando você faz, eu sou o chefe você o funcionário, eu sou o gerente e você é o caixa. Conforme afirma Santos (1992, p.8), o termo relacionamento é amplo e abrangente “Estudar especificamente relacionamento

interpessoal é como se fosse fatiar em pedaços os próprios recursos humanos e lhes dar nomes: "Relacionamento interpessoal, interação social, relações sociais, relações interpessoais" (...).

A Polícia Militar de Minas Gerais procura estreitar seu relacionamento com o cidadão adequando-se às novas filosofias de fazer polícia e procura aproximar-se do cidadão como forma de melhorar o relacionamento entre a comunidade e o policial, através de programas diversos e de um extenso portfólio de serviços que têm como público-alvo a sociedade.

Notadamente a complexidade de relacionamento entre colaboradores apresenta-se como um dos fatores determinantes para formação de grupos coesos e proativos.

As organizações adotam diferentes metodologias para implementação de projetos e programas que possam levá-las à efetividade naquilo que fazem, ou seja, buscam qualidade e querem reconhecimento por isso, sabedores de que esse reconhecimento pode determinar ou não o sucesso de sua marca, buscando atingir a qualidade total².

A Polícia Militar, cujo produto oferecido é a segurança, também está em busca da qualidade na prestação de serviços como forma de se manter ativa na prestação de serviços à comunidade. A criação da Assessoria de Gestão para Resultados (AGR) inseriu uma nova metodologia na busca de resultados, tornando-se um

² **Qualidade Total** é uma técnica de administração multidisciplinar formada por um conjunto de Programas, Ferramentas e Métodos, aplicados no controle do processo de produção das empresas, para obter bens e serviços pelo menor custo e melhor qualidade, objetivando atender as exigências e a satisfação dos clientes. Os princípios da Qualidade Total estão fundamentados na Administração Científica de Frederick Taylor (1856-1915), no Controle Estatístico de Processos de Walter A. Shewhart (1891-1967) e na Administração por Objetivos de Peter Drucker (1909-2005). Seus primeiros movimentos surgiram e foram consolidados no Japão após o fim da II Guerra Mundial com os Círculos de Controle da Qualidade, sendo difundida nos países ocidentais a partir da década de 1970.

exemplo da preocupação da Polícia Militar na busca da qualidade na execução de sua missão institucional.

Para que o colaborador produza e trabalhe sempre buscando a qualidade, torna-se necessário mantê-lo motivado, capacitado e apto a desenvolver suas tarefas buscando sempre a efetividade. Robbins (2005), afirma que:

Os executivos contemporâneos sabem que qualquer esforço para melhoria de qualidade e produtividade deve incluir os funcionários. Estes não apenas serão a principal força na execução das mudanças como também participarão, cada vez mais, do planejamento delas. (ROBBINS, 2005, p. 15)

A Polícia Militar de Minas Gerais procura acompanhar as mudanças socioculturais e também investe no aprimoramento e capacitação profissional de seus integrantes como forma de alcançar a excelência na produção de serviços de segurança.

3 EXERCENDO A LIDERANÇA

Existe vasta literatura que trata do assunto. Segundo Sobral (2008 *apud* Benevides, p. 19), a liderança é um conceito controverso e de difícil definição. Afirma ainda que o domínio da arte da liderança vem com o domínio de si mesmo, ou seja, o desenvolvimento da liderança é um processo de autodesenvolvimento.

De acordo com Nanus (2000 *apud* Wendling 2007, p. 7), afirma que liderança é a habilidade de inspirar pessoas, traduzindo a visão da organização, obtendo o compromisso dos seguidores de forma voluntária.

Para Hunter (2006, *apud* ROMERO³), liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las para que coloquem sua mente, coração, criatividade e excelência a serviço de um objetivo, fazendo com que se empenhem ao máximo nessa missão.

Burns (1978 *apud* Benevides 2010, p. 19) afirma que o processo de liderança é caracterizado por líderes induzindo seguidores para a ação tendo em vista certos objetivos, metas que representam os valores e as motivações, os desejos e as necessidades, as aspirações e as expectativas, tanto do líder quanto do liderado.

Em 2007, a Marinha Portuguesa, conforme inserto no documento Pereira *et al* (2011), prevê a concepção de um plano estratégico para o ensino e formação dos seus quadros nas áreas da liderança e gestão, sintetizado da seguinte forma:

(...) O referido projecto contempla o ensino, formação e treino da liderança desde o patamar de praças para chefes de equipe, até ao nível dos oficiais generais. Este plano abrange cinco níveis de responsabilidade gestonária e de **liderança**, (grifei) nomeadamente: o nível individual; o nível grupal; o nível organizacional; o nível corporativo; e o nível estratégico.

Para cada um dos níveis estão identificadas as áreas de competências a desenvolver e a sua correspondência com os destinatários destes módulos de formação, isto é, quais os escalões hierárquicos a quem se destinam.

Este projecto faz também a alocação dos diferentes módulos de ensino, formação e treino, aos diversos estabelecimentos de Ensino e

³Disponível em: <www.ambroconsultoria.com.br/downloads/resenha_do_livro_...como_se_tornar_um_lider_servidor.pdf>. Acesso: 18 jun. 2016.

Formação, concretamente à Escola de Fuzileiros, à Escola de Tecnologias Navais da Armada, à Escola Naval e ao Instituto de Estudos Superiores Militares.

Da implementação deste projecto, salienta-se a criação do **Curso de Liderança como módulo do Curso de Formação de Praças**, (grifo nosso)

(...) nos cursos ministrados para promoção a oficial superior e para promoção a oficial general. O ensino e treino destas temáticas carece de um esforço contínuo, com vista a consolidar e unificar todo o edifício do ensino, formação e treino de liderança e gestão na Marinha, tendo com objectivo final a consolidação de uma doutrina própria neste âmbito.

Essas afirmações demonstram que forças de segurança também se preocupam com o assunto e procuram criar mecanismos para treinar e aperfeiçoar os seus colaboradores que se encontram em posição de chefia.

O assunto também é discutido nas Forças Armadas Brasileiras, Ferreira (2009), em sua tese de defesa de trabalho monográfico apresentado à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Política e Estratégia Marítimas, afirmou que:

As perspectivas e desafios para as Forças Armadas brasileiras no exercício da liderança militar no nível estratégico pressupõe a necessidade de elaboração de propostas de ações a serem implementadas para a atuação dos líderes militares na eliminação ou na redução dos óbices identificados e no eficaz cumprimento da missão constitucional estabelecida na atual Constituição

do Brasil, de defesa da Pátria e de garantia dos poderes constitucionais, da lei e da ordem. O exercício da liderança, desde a idade antiga, era restrito ao meio militar, sendo, a partir do século passado, mais difundido para a administração privada, que estabeleceu um novo modelo para sua aplicação, com escalonamento e m diferentes níveis e habilidades correlatas, para sua eficácia. (FERREIRA, 2009, p. 5).

Ferreira (2009) concluiu então que, a estratégia é o plano, sendo a liderança o pensamento e a maneira de conduzir (motivar) as ações que implementam a tomada de decisão.

3.1 Chefia e liderança

A filosofia sobre chefia e liderança é oriunda de pensamentos das escolas militares da antiguidade, sendo o conceito ampliado e aplicado de forma empreendedora às empresas atuais. Por óbvio que os estilos de liderança se adéquem ao ambiente e as atividades empresariais, produtos e serviços ofertados, atividade desenvolvida. Nesse sentido Ferreira (2009), comenta que:

Desde a idade antiga, a arte da liderança era empregada por líderes militares, entre eles Xenofonte, na Grécia, e Sun Tsu, na China, que estabeleciam metas, modificavam procedimentos e mantinham seus generais comprometidos com os objetivos por eles estabelecidos, devotando especial ênfase na condução adequada de seus subordinados.

(...) o assunto liderança ganhou destaque entre os militares, para quem esse atributo é essencial no tempo de paz e vital em tempo de guerra, na

condução dos homens e no sucesso das missões (FERREIRA, 2009, p.11).

Quando se procura uma definição de liderança temos que ter em consideração várias dimensões, Pereira *et al.* (2011, p.10), afirma que “a influência que o líder pode desenvolver junto dos liderados e que inevitavelmente está associada ao poder que consegue adquirir e à confiança, credibilidade e reputação que consegue obter e os objectivos que se pretendem atingir”.

Liderança então pressupõe atingimento de objetivos através de exemplos daqueles que se encontram em posição de chefia, pressupõe ainda conhecimento técnico e operacional de quem deve coordenar ações com objetivos preestabelecidos, demonstrando eficácia e eficiência operacional.

Oliveira (2012)⁴ afirma que “... a eficiência operacional jamais será alcançada sem homens capacitados e estimulados a agir com iniciativa à altura de sua competência e de seu nível hierárquico. A capacidade de liderança do comandante é um dos fatores da operacionalidade”. (grifo do autor).

No caso de operações que demandem conhecimento específico, faz-se necessário, além de autoridade de linha, autoridade técnica sobre o assunto do qual está sendo tratado, visto que tal conhecimento vai demonstrar preparo técnico-profissional, conhecimento da missão aos liderados que não oporão resistência às ordens emanadas pela autoridade.

“Liderança e chefia caminham juntos visto que a ideia central dos termos nos direciona a pensar em comandamento, direção, administração” (PANZENHAGEN e NEZ, 2012, p .3). Pressupõe então que o chefe e o líder estão em um patamar superior na

4 Oliveira, Américo Salvador de . Gen Ex, antigo Comandante de Operações Terrestres. Liderança Militar.Artigo sobre. Pesquisado em: <http://www.coter.eb.mil.br/images/noticias_principal/Artigo_Gen_Salvador.pdf>. Acesso: 25 mai. 16..

cadeia hierárquica e que então têm o papel de administrar problemas.

Segundo Machado (2010 *apud* PANZENHAGEN e NEZ, 2012, p. 3),

chefe caracteriza-se de certa forma como um modelo antigo, pois procura no seu dia-a-dia buscar os defeitos de sua equipe para poder punir, humilhar e nas mais variadas vezes acaba destruindo o desempenho da equipe.

Valadares (2011) faz um paralelo sobre o ensino formal da disciplina chefia e liderança no Curso de Formação de Oficiais (CFO) do ano de 1976 a 2010 e enfatiza que:

O ensino formal acerca do tema liderança, conforme fontes documentais existentes no Centro de Ensino de Graduação da Academia de Polícia Militar, consta pela primeira vez na matriz curricular do CFO no ano de 1976, ocasião em que a carga-horária da disciplina Chefia e Liderança era composta de 60 horas/aula (VALADARES, 2011, p. 71).

Numa ocorrência de alta complexidade, qual seria o líder ideal? Seria melhor um chefe ou um líder?

Maximizar as ações de pessoas em torno de um ideal não é tarefa fácil nem quando as condições de trabalho são as ideais. Imagine então tentar motivar e maximizar esforços de colaboradores que operam com alto grau de estresse e pressões de toda sorte. Há que se ter habilidade de líder quando necessário encorajar, postura de chefe quando necessário tomar decisões e assumir as responsabilidades decorrentes do cargo.

Conforme diz Jordão (2010 *apud* PANZENHAGEN e NEZ 2012), “Liderar é a arte de conduzir as pessoas para que façam o que é

necessário por livre e espontânea vontade. É conseguir que seus liderados queiram fazer o que precisa ser feito”.

Pereira *et al.* (2011, p. 12) analisando estudos que procuravam um líder ideal, verificou que:

A procura deste líder, ideal para todas as situações organizacionais, mostrou algumas fragilidades, o que levou a que se desenvolvesse uma grande diversidade de abordagens que culminaram nas teorias situacionais e contingenciais da liderança para mostrar que não existia um líder ideal, mas um que se adaptasse a cada realidade concreta que emergisse (PEREIRA *et al.*, 2011, p. 12).

Deste modo, o líder ideal universal era uma utopia tendo que existir um estilo de liderança contingente a cada situação, fosse pela mudança de líder ou pela capacidade do líder mudar.

Diversos estudiosos passaram a estudar o assunto e a desenvolver suas respectivas teorias o que redundou numa série de observações e conclusões que obviamente são estudadas de acordo com o resultado que se deseja.

3.2 Liderança Militar

Criar um líder único, com habilidades pessoais e profissionais que o capacitem para o exercício de qualquer atividade, já se demonstrou utópico visto que as próprias características das diversas atividades que podem vir a ser desenvolvidas pelo empreendedor/líder dentro de uma organização são diferentes, mesmo dentro de uma estrutura organizacional como a da Polícia Militar de Minas Gerais.

Valadares (2011, p.15), argumenta que:

Não é possível, por isso, improvisar liderança na atividade policial militar (PM). Pois a execução da

missão Policial Militar (PM), não raro, vai exigir de seus homens preparo especial; atributos, competências, habilidades e atitudes particulares; virtudes e valores elevados. Esperam-se pessoas capazes de conduzir a Organização e seus integrantes a um futuro de reconhecimento e legitimidade públicos, de coesão e competência internas (VALADARES, 2011, p. 15).

Valadares (2011, p. 15) afirma ainda que “(...) a preocupação com o tema se evidencia na PMMG nos tempos atuais por ocasião de inserção da liderança entre os valores decorrentes da identidade Organizacional da Corporação, (...)”.

A Polícia Militar do Rio de Janeiro tem a disciplina Chefia e Liderança na grade curricular do Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos, conforme Apostila da disciplina editada para o ano de 2013.

O Plano Estratégico Militar da Aeronáutica tem capítulos específicos em que trata dos Princípios e Valores sendo nítida a preocupação com o capital humano, enfatizando que:

Foram os homens, em última instância, os agentes das mudanças que colocaram a Aeronáutica no seu atual estágio de desenvolvimento, como também serão eles que tomarão as decisões sobre o futuro da Organização. Desta forma, a Aeronáutica acredita firmemente que o aumento constante da capacitação e da valorização dos seus recursos humanos, com base nos ideais de liberdade e de dignidade da pessoa humana, será o fator que manterá o seu desenvolvimento como instituição. (PEMAER, 2010-2031, p.19)

Como toda instituição militar, valores como profissionalismo,

coragem, lealdade, honra, dever, patriotismo, ética e liderança, (grifei) são cultuados. No entanto, somente alguns Planos Estratégicos trazem explicitada a “liderança” como valor. No caso da Polícia Militar, tal virtude é cultuada nos bancos escolares dos diversos cursos em formação pela Academia de Polícia Militar.

No Plano Estratégico da PMMG, determinados valores estão implícitos subliminarmente no quesito lealdade, que “expressa, além de comportamento, uma resposta atitudinal constituída por componentes cognitivos e afetivos, considerado importante nos relacionamentos da organização policial e entre os seus integrantes”. (PEPMMG, 2016-2019, p. 25).

Ferreira (2009) afirma que:

A liderança e a estratégia integram o conceito de liderança militar no nível estratégico, que é exercida pelos mais altos escalões das Forças Armadas, os oficiais-generais, num ambiente complexo, englobando Governo, parlamentares, mídia, empresas, enfim, toda a sociedade”. (FERREIRA, 2009, p. 12).

A Marinha do Brasil define chefia como “[...] autoridade advinda da responsabilidade atribuída à função, associada com aquela decorrente de seu posto ou graduação”. (MARINHA DO BRASIL, EMA 137, 2004, p. 1-1).

Considerando nossa origem militar e estrutura hierarquizada com base na hierarquia e disciplina militar, verificamos que determinados conceitos são comuns a instituições cujas características são militares.

Ferreira (2009) esclarece que a Marinha do Brasil, ao ressaltar a importância da capacidade individual dos mais antigos em influenciar e inspirar os seus subordinados, define liderança

como:

[...] processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização. (BRASIL, 2004, p. 1-1)

[...] processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição. (MARINHA DO BRASIL, 2004, p. 1-2)

Ferreira (2009), afirma que: “Aos conceitos já estudados a Marinha do Brasil (2004, p.1-1) acresce o conceito de comando, definindo-o como: “o exercício da chefia e da liderança, a fim de conduzir eficazmente a organização no cumprimento da missão.”

Ferreira (2009) acrescenta ainda que “O Exército Brasileiro, por meio de suas IP 20-10, atribui maior escopo à chefia militar – nela englobando três características, dentre elas a própria liderança – e define-a como “Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos). (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 2-1 *apud* FERREIRA, 2009, P.15).

Numa de suas Instruções, o Exército Brasileiro (1991) conceitua liderança como:

Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados - compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções - que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 2-1 *apud* FERREIRA, 2009, P.16).

Assim, verificamos que mesmo as instituições militares

preocupam-se com o relacionamento institucional como forma de conduzir seus comandados. Pereira *et al* (2011) comenta que “será difícil identificar-se um determinado estilo de liderança, como o mais indicado”. Acrescenta ainda que “Tão importante como o estilo de liderança a adotar, será a forma da passagem da intenção do comandante”.

Valadares (2011), esclarece que:

(...) as organizações militares e policiais, em geral, são semelhantes na rigidez e clareza senão na própria estrutura hierárquica, burocracia, valores comuns cultivados, rigidez quanto aos códigos internos de conduta, o armamento como um instrumento legal de trabalho e a ostensividade própria que caracteriza e emblematiza ambos profissionais. Daí esta semelhança no perfil da estrutura que vai condicionar a liderança (VALADARES, 2011. p. 35).

3.3 Teorias sobre a liderança

A preocupação com a humanização do Policial Militar é antiga e remonta de uma época em que a abertura e envolvimento social com a comunidade andava a passos lentos, mas a preocupação estampada no RGPM era, com certeza visionária, diz em seu artigo art. 117:

- O Departamento de Instrução, Academia da Polícia Militar, destina-se à formação, aperfeiçoamento e especialização dos quadros de oficiais, sargentos e subtenentes da Polícia Militar, e proporciona:
 - I - formação básica técnico-profissional e **humanística aos futuros aspirantes-a-oficial e sargentos, habilitando-os para o exercício das diversas funções policiais;** (grifo nosso)

II - especialização dos oficiais e sargentos para o **exercício de cargos, funções e atribuições que exijam conhecimentos e técnicas especiais**, (grifo nosso) com vistas a determinadas atividades da Polícia Militar; (...)

Humanização⁵ nos idos de 1969 mesmo que não estivesse sendo aplicada, demonstrava a visão de futuro da organização e suas ideias quanto a formação e aperfeiçoamento de seus membros. Considerando que o Oficial terá como função Comandar, Chefiar, Coordenar, tais atividades na atividade privada simplesmente teria o um nome diferente.

Numa organização militar, o Comandante comanda um Batalhão, uma Companhia, um pelotão. Numa organização não militar, existe o Diretor, o Gerente, o Coordenador, mas que também tem autoridade sobre os demais. Mesmo que não utilize uma estrutura hierárquica militar, a estrutura hierárquica existe. Chiavenato (2000), classifica as teorias sobre a liderança em três grupos: teorias de traços de personalidade, teorias sobre estilos de liderança (autocrática, democrática e liberal “laissez-faire”) e teorias situacionais da liderança.

a. Estilo de liderança autocrática

Beneficia a centralização do poder, estimulando um comportamento dependente e submisso dos membros do grupo de trabalho, com presença de sentimentos de tensão e

5 Segundo a revista eletrônica SIGNIFICADOS, seria a ação ou efeito de humanizar, de tornar humano ou mais humano, tornar benévolo, tornar afável. A humanização é um processo que pode ocorrer em várias áreas, como Ciências da Saúde, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas, etc. Sempre que ocorre, a humanização cria condições melhores e mais humanas para os trabalhadores de uma empresa ou utilizadores de um serviço ou sistema.

O processo de humanização implica a evolução do Homem, pois ele tenta aperfeiçoar as suas aptidões através da interação com o seu meio envolvente. Para cumprir essa tarefa, os indivíduos utilizam recursos e instrumentos como forma de auxílio. A comunicação é uma das ferramentas de grande importância na humanização.

Disponível em: <<http://www.significados.com.br/humanizacao/>>. Acesso: 2 jun. 16.

frustração. Por outro lado, as ações do grupo são claramente definidas, previsíveis, passando aos membros do grupo uma sensação de segurança. A produtividade costuma ser alta. No entanto, a criatividade, automotivação, e a autonomia são baixas. (MARQUIS; HUSTON, 2010, *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

b. Estilo de liderança democrática.

Para Kron e Gray (1998, *apud* SANHUDO, 2015, p. 5), a liderança democrática retrata o trabalho em conjunto, em que todos são informados sobre os propósitos da organização e do processo que está sendo desenvolvido, bem como qual seu papel dentro desse contexto. Os líderes democráticos trabalham com as pessoas não pelo domínio, mas pela sugestão, persuasão e pelo ensino.

Com um líder democrático, existe uma produção em menor escala, porém com melhor qualidade, quando comparado com os outros estilos de liderança, autocrática ou *laissez-faire* (MARQUIS; HUSTON, 2010; MCEWEN; WILLS, 2009, *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

Uma apresentação mais progressista da liderança é a participativa, na qual todo o pessoal sinta que tem importantes contribuições. Em conjunto com o líder, definem objetivos e planejam a forma de atingi-los, propiciando maior satisfação, uma vez que tomam parte na administração do seu fazer (KRON; GRAY, 1998, *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

Na liderança participativa, o líder precisa ter segurança no seu saber, com base sólida de conhecimento, desenvolvendo competências técnica e de relações humanas para intervir com orientações e aconselhamento, sendo fortalecida a autonomia do grupo para a tomada de decisão no seu trabalho.

Nessa concepção, quando o enfermeiro líder focaliza seu trabalho na pessoa, auxiliará o grupo a administrar uma assistência

centralizada nos clientes, esse tipo de liderança é especialmente eficaz quando há cooperação e coordenação entre as pessoas (MARQUIS; HUSTON, 2010 *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

c. Estilo de liderança *laissez-faire*

O líder *laissez-faire* caracteriza-se pela ênfase no grupo, ausência de controle, oferece pouca ou nenhuma orientação, usa a comunicação de forma verticalizada entre os membros e dispersa por todo o grupo a tomada de decisão (MARQUIS; HUSTON, 2010 *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

Quando uma pessoa é designada como líder e não desempenha a liderança ou se a faz de maneira mínima, as pessoas rapidamente perderão o senso de iniciativa e o senso de realização. O líder sendo permissivo, com pouco ou sem controle, o trabalho em pouco tempo se demonstrará desorganizado, as pessoas não sabem nem se importam com aquilo que devem fazer (KRON; GRAY, 1998).

Entretanto, quando todos os membros estão altamente motivados e autodirecionados, esse tipo de liderança pode acarretar em muita criatividade e produtividade (MARQUIS; HUSTON, 2010 *apud* SANHUDO, 2015, p. 5).

Segundo Tourinho (1981, p. 58), chefe “é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa. Líder é uma pessoa que, graças à própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, dirige um grupo com a colaboração dos seus membros”.

Pree (1989, p. 65 *apud* FELIX, *et al*, 2013, p. 7) adverte que o líder deve ficar atento, pois “entre as principais queixas a respeito dos líderes de equipe estão a inaptidão desses elementos para coordenar boas reuniões, envolver todas as discussões, resolver conflitos e utilizar eficazmente todos os recursos humanos da equipe”.

Quadro 2 - Apresentação dos três estilos de liderança e suas correlações nos processos de trabalho.

PROCESSO DE TRABALHO	ESTILOS DE LIDERANÇA		
	LIDERANÇA AUTOCRÁTICA	LIDERANÇA DEMOCRÁTICA	LIDERANÇA LIBERAL
TOMADA DE DECISÕES	Apenas o líder decide e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo que é estimulado e assistido pelo líder.	Total liberdade para a tomada de decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
PROGRAMAÇÃO DOS TRABALHOS	O líder determina providências para a execução das tarefas, uma por vez, na medida em que são necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O próprio grupo esboça providências e técnicas para garantir o alvo com o aconselhamento técnico do líder. As tarefas ganham novos contornos com os debates.	A participação do líder no debate é limitada, apresentando apenas alternativas ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que solicitadas.
DIVISÃO DOS TRABALHOS	O líder determina qual a tarefa que cada um deverá executar e qual seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus próprios colegas.	Tanto a divisão das tarefas como a escolha dos colegas ficam por conta do grupo, absoluta falta do líder.
PARTICIPAÇÃO	O líder é pessoal e dominador, nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada um.	O líder procura ser um membro normal do grupo. É objetivo e estimula com fatos, elogios ou críticas.	O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular o curso das coisas. Faz apenas comentários quando perguntado

Fonte: Chiavenato (2005, p. 187)

4 CONCEITUAÇÃO E NORMATIZAÇÃO DE OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE NA PMMG

A Diretriz Geral para Emprego Operacional da PMMG (2010) prevê o recobrimento às frações ordinárias quando da eclosão de eventos que fujam ao esforço operacional existente no local, através de um modelo supra-territorial, explicitando que:

Este modelo visa a atuação em **ocorrências complexas, ou potencialmente violentas, ou que por sua dimensão ou repercussão extrapolem a capacidade de atuação do policiamento ordinário.** (grifei) Sustenta-se nos princípios da qualificação especial como condição necessária para a realização das tarefas. Nosso trabalho vai focar sobre os estilos de liderança buscando um paralelo com a atividade de gerenciamento de ocorrências de alta complexidade de forma a determinar qual seria o tipo de liderança necessário num cenário de ocorrências complexas.

A DEGeOp ainda prevê as Unidades que constituirão a força de reação do Comando-Geral:

“São Unidades especiais subordinadas ao Comando de Policiamento Especializado (CPE) destinadas a atuar em casos de graves perturbações da ordem, em ocorrências que extrapolem a capacidade de atendimento pelas UEOp/RPM, ou exijam o emprego de técnicas especiais”. (DEGEOP, 2010, p. 71).

Esclarece ainda que:

Tais unidades são dotadas com recursos materiais

específicos (viaturas, armamento, equipamentos, semoventes e apetrechos) compatíveis com a missão, além de efetivo com treinamento especializado. Desenvolvem ações/operações táticas e de recobrimento nas situações emergentes no campo da segurança pública em todo o território mineiro, mediante acionamento do Comandante-Geral ou Chefe do EMPM. O emprego ordinário das citadas Unidades será definido pelo Comandante do CPE.

Magalhães *et al* (1998, p,39) cita a DOPM/12, documento normativo que previa o conceito de ocorrências de alta complexidade como:

todo fato, de origem humana ou natural que, alterando a ordem pública, supere a capacidade de resposta dos esforços ordinários de polícia, exigindo intervenção de forças policiais através da estruturação de ações e operações especiais, ou típicas de bombeiro militar, com o objetivo de proteger e socorrer o cidadão.

A referida Diretriz é clara em citar como pressuposto básico para atuação policial, a capacitação técnico-profissional esclarecendo que:

Apesar do adestramento profissional do policial-militar, recebido por ocasião de sua formação, ele deve receber um constante treinamento, através de instrução específica, visando seu aprimoramento técnico-profissional.

A capacitação técnica como resultado do desenvolvimento de táticas, estratégias operacionais e a qualificação dos recursos humanos, devem ser perseguidas

constantemente, através da realização de cursos específicos, principalmente na área de operações especiais e negociação, por ser esta última o carro chefe do gerenciamento das crises. (MAGALHÃES, *et al* 1998, p. 43)

Notadamente um líder democrático terá afeição de seus subordinados/colaboradores, no entanto, a natureza da atividade policial militar decorre de uma estrutura alicerçada na hierarquia e disciplina militar e que privilegia a figura do chefe. Conforme destaca Vieira (2007)⁶, chefia e liderança correspondem “a duas atividades funcionais do comandante, exercidas simultaneamente em um só processo: o comando”.

Vieira (2007, p.7) faz a seguinte comparação:

O comando pode ser entendido preliminarmente como direção de uma organização na realização de sua finalidade operativa. Porém, tratando-se de uma organização militar, é uma direção que assume características muito peculiares. (...) se distingue por ser revestida de singularidades decorrentes de sua destinação. A “empresa militar” é um instrumento de guerra que lhe impõe uma aptidão para atuar permanentemente em situação de crise (VIEIRA, 2007, p. 7).

Vieira (2007) cita ainda afirmação do General Sérgio Coutinho, quando o referido Oficial afirma que “comandar é exercer a chefia militar e aplicar a liderança militar a fim de conduzir eficientemente e com êxito a organização militar ao cumprimento

⁶ Chefia e Liderança – Manual do Vencedor. Pesquisado em: <<https://books.google.com.br/books?id=hU9MBQAAQBAJ>>. Acesso: 18 Maio 2016.

da sua missão”.

Santos (2010, p. 79) por sua vez, afirma que “um chefe militar pode cumprir a sua missão sem liderar”. Acrescenta que um líder não necessita de uma posição de chefia para liderar. No entanto, “o exercício da liderança pelo chefe militar potencializa sua eficácia no comando”.

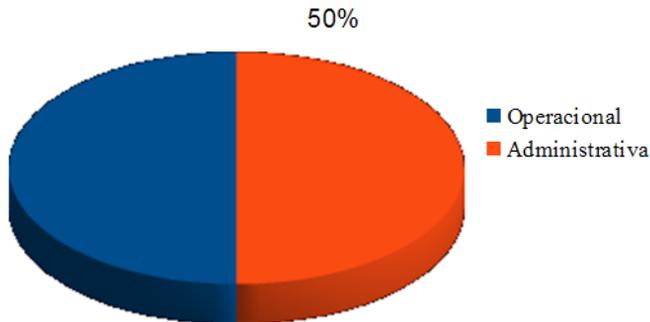
Assim, as ações de comando à frente de uma ocorrência complexa decorre da função de comando, exercendo a chefia que lhe é atribuída e liderando eficientemente seus comandados para que os objetivos sejam atingidos.

5 PERFIL DE LIDERANÇA ESPERADO PELOS ENTREVISTADOS

Objetivando formar um perfil de liderança mais adequado ao comandamento de ocorrências de alta complexidade e avaliar o preparo profissional dos recursos humanos da PMMG para atuação nestes eventos. As opiniões apuradas serão aqui analisadas.

Quando perguntados sobre qual função desempenhava na Unidade, obtivemos um resultado interessante e que não teve nossa interferência. Verificamos que 50% dos entrevistados, respectivamente, trabalham na administração e serviço operacional, gráfico 1. O objetivo foi buscar a visão de quem labuta na área operacional e visão sobre o assunto de quem trabalha na administração e que esporadicamente é lançado no serviço operacional como complementação de carga horária.

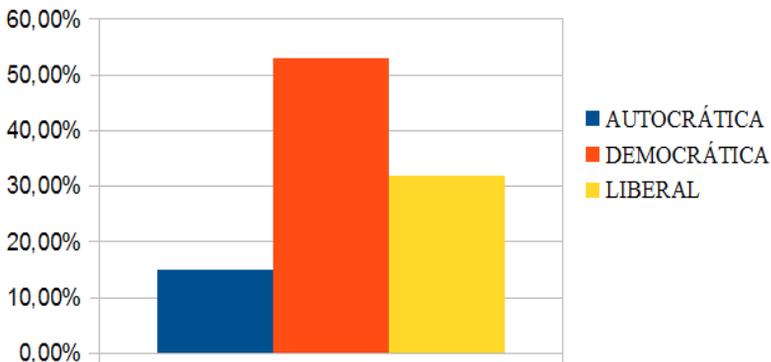
GRÁFICO 1: Em que função você atua principalmente?



Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntado sobre qual o tipo de liderança se espera de quem está à frente de uma ocorrência de alta complexidade, 52% responderam que o líder deve ser democrático; 33% responderam que o líder deve ser autocrático e 15% disseram que o líder deve ser liberal ou *laissez-faire*, conforme verifica-se no gráfico 2. Há que se ressaltar que o objetivo da pergunta é saber a percepção dos entrevistados sobre qual a melhor conduta deve ser utilizada pelo Comandante da operação.

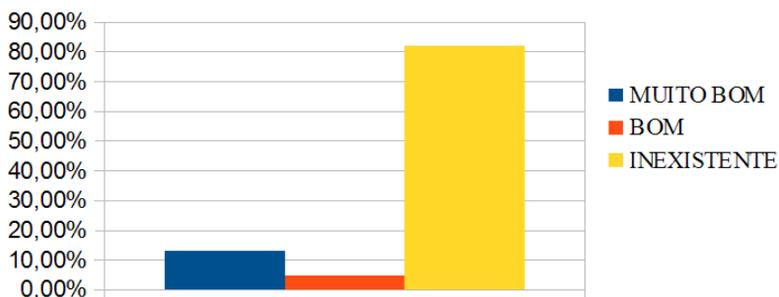
GRÁFICO 2: Tipo de liderança que se espera de quem está à frente de uma ocorrência de alta complexidade.



Fonte: Dados da pesquisa

Como forma de saber a percepção dos entrevistados sobre a importância de instruções à tropa sobre o assunto, foi perguntado aos militares pesquisados sobre como classificavam o treinamento recebido. As respostas confirmaram que o treinamento recebido para o atendimento de ocorrências de alta complexidade, é deficitário e carece de aprimoramento. 83% dos entrevistados classificaram o treinamento como inexistente, gráfico 3.

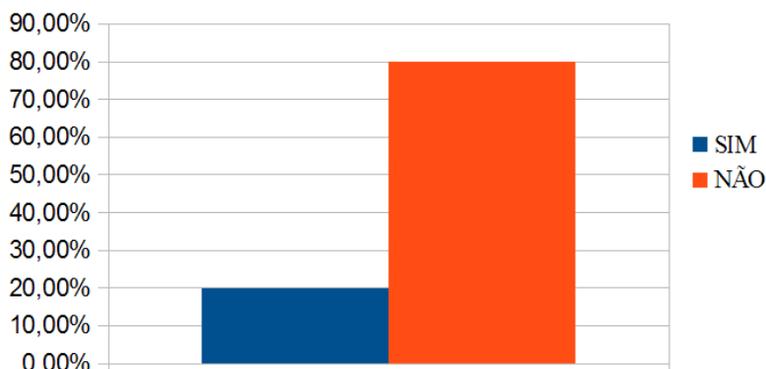
GRÁFICO 3: Como você classifica o treinamento adquirido.



Fonte: Dados da pesquisa.

Foi perguntado também se os entrevistados receberam algum treinamento para atuação em ocorrências de alta complexidade, sendo que 80% deles responderam que não. Comparando-se a pergunta anterior, pode-se entender que há uma inconformidade, posto que no gráfico anterior conclui-se que 17% apenas receberam treinamento, contudo isso ocorre porque em treinamentos técnicos são mencionadas algumas providências preliminares que o militar deve adotar em eventos críticos.

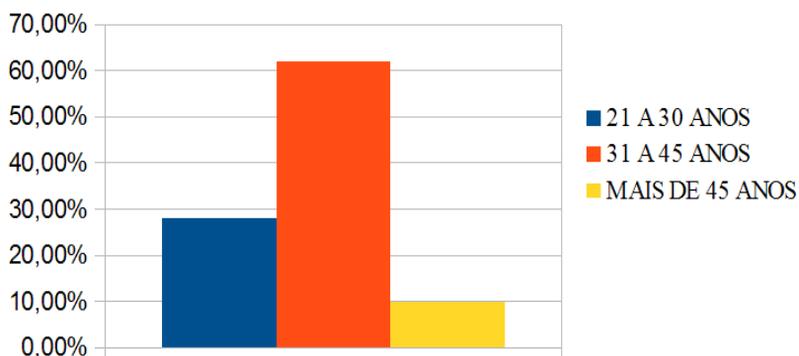
GRÁFICO 4: Recebeu treinamento para atuação em ocorrência de alta complexidade.



Fonte: Dados da pesquisa.

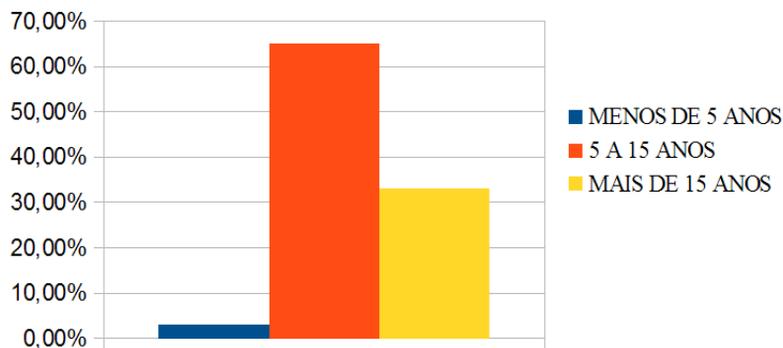
Analisando-se o gráfico 5, constata-se que 72% da tropa possui idade superior a 31 anos, quando se associa aos dados do gráfico 6, que demonstra que 97% da tropa possui mais de cinco anos de serviço, constata-se que os entrevistados possuem uma boa experiência profissional, contudo sem a formação específica e necessária para atuação em ocorrências de alta complexidade. Ainda sobre o tema treinamento, verifica-se no gráfico 7 que 97% dos entrevistados acham importante a realização de treinamentos específicos para atuação em ocorrências de alta complexidade.

GRÁFICO 5: Idade dos entrevistados.



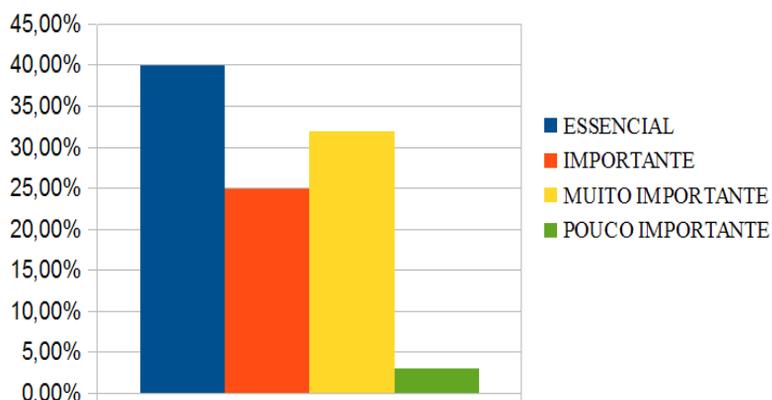
Fonte: Dados da pesquisa.

GRÁFICO 6: Tempo de serviço na PMMG.



Fonte: Dados da pesquisa.

GRÁFICO 7: Importância da instrução para atuação em ocorrências de alta complexidade.



Fonte: Dados da pesquisa.

6 CONCLUSÕES

A liderança tem papel importante para a compreensão do comportamento do grupo, visto que na maioria das vezes é o líder quem apresenta os caminhos que serão seguidos para alcance de algum objetivo.

Numa época de informações globalizadas, “o capital humano assume a posição de mais importante ativo em uma organização” (Sá, 2013, p. 34). Assim sendo, formar líderes, desenvolver ferramentas que possam facilitar a difusão do conhecimento e aprimoramento intelectual é fundamental para definir o sucesso de uma empreitada, principalmente num mercado competitivo e aberto a novas ideias e cuja velocidade das informações são rápidas, sendo o fator humano, às vezes, o diferencial intelectual de uma empresa.

Ainda analisando-se os dados apurados, observa-se que a

compreensão dos entrevistados indica a necessidade de um perfil de liderança predominantemente democrática, 53% , gráfico 2. O perfil do líder indicado pela amostra vem demonstrar que os conceitos apontados, para liderança participativa ou democrática, “adotada pelas Forças Armadas brasileiras, é muito bem caracterizada pelas IP 20-10, que justificam essa adoção por a mesma ser”:

(...) Fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreende a análise, a previsão e o controle de suas reações, favorecendo, sobremaneira, o fortalecimento dos princípios basilares de nossa Instituição: hierarquia e disciplina. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 15 apud FERREIRA, p.18).

Diante do exposto e como expusemos acima, neste modelo de liderança o líder precisa ter segurança no seu saber, com base sólida de conhecimento, desenvolvendo competências técnica e de relações humanas para intervir com orientações e aconselhamento, sendo fortalecida a autonomia do grupo para a tomada de decisão no seu trabalho. Este domínio de sua missão e preparo para transmitir o conhecimento além de capacidade de motivar seus comandados a participação efetiva, somente são possíveis com treinamento adequado, anseio de 97% dos entrevistados.

Obviamente que não há como tornar todos os integrantes da corporação técnicos prontos a atuar em quaisquer situações que necessitem de treinamento especializado para sua solução. No entanto, há necessidade de treinar os militares para que eles saibam que providências adotar caso algum evento que fuja à normalidade e à capacidade técnica dos policiais ocorra, que eles tenham treinamento para saber qual conduta operacional deverá executar.

Outro fator observado é que a Academia de Polícia Militar concentra o papel de implementar e coordenar a qualificação profissional e, conseqüentemente, a qualidade técnica e tática dos instrutores, além do maior universo de profissionais qualificados à atuação específica, são maiores na capital, redundando em uma concentração dos cursos preparatórios na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Em razão do exposto, as Unidades do interior são relegadas a executarem os treinamentos de forma empírica e quando realizam os instrutores não podem dedicar-se exclusivamente ao treinamento e às vezes não possuem qualificação para esse mister.

Concluimos ainda que as ocorrências de alta complexidade, pela carga emocional envolvida, pelo maior grau de responsabilidade jurídica e compromisso moral com os resultados, demandam em momentos diversos, de acordo com a tropa envolvida, ações de liderança autocrática e liderança liberal. Como verificado acima, 15% dos entrevistados acreditam que o melhor perfil é o autocrático. Concordamos que em situações em que os militares não conheçam a fundo seu papel nas ações desenvolvidas, é necessário que o líder assuma a responsabilidade de designar a missão individual e atuação esperada de cada policial envolvido.

Ainda, observamos que 32% dos entrevistados acreditam ser o perfil liberal o esperado. Tal modelo de liderança pode ser aplicado, desde que a tropa envolvida seja capacitada técnica e taticamente e esteja altamente motivada e comprometida com a missão institucional.

Por fim, devemos ter em mente que a chefia militar está alicerçada na hierarquia e disciplina e está intrinsecamente atrelada a normas específicas e ainda, é o pilar que sustenta o gerenciamento das ações institucionais e garante o sucesso de

nossas ações. Contudo, é mister concluirmos que a liderança militar, apesar de não poder se dissociar da chefia militar, deve buscar um modelo de liderança situacional, ou seja, abrangendo os conceitos dos três modelos expostos e adequando-se a situações específicas, considerando-se o preparo profissional da tropa e as capacidades individuais.

Resumen: Este trabajo científico había margen para definir un perfil de liderazgo apropiado para la gestión de eventos de gran complejidad, es decir, eventos que requieren la intervención de la policía militar, o agencias públicas de seguridad pública, en los esfuerzos conjuntos para su resolución. La metodología utilizada para esta prueba fue el tipo de investigación cualitativa / cuantitativa basada en la revisión de la literatura sobre el tema y el liderazgo investigación de campo con encuestas realizadas con una muestra de cuarenta encuestados tres unidades de la Policía Militar de Minas Gerais . Como resultado de esta investigación, llegamos a la conclusión de que en vista de los agentes de la Policía Militar de Minas Gerais el liderazgo perfil adecuado en las ocurrencias de alta complejidad debe ser el perfil de la situación , que combina características de los perfiles autócrata , democráticos y liberales o laissez - faire .

Palabras clave: Ocurrencias de alta complejidad . Perfil de liderazgo . Entrenamiento .

REFERÊNCIAS

BENEVIDES, Vitor L. A. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2010.

BRASIL, Ministério da Defesa. Comando da Aeronáutica. **Plano Estratégico Militar da Aeronáutica, 2010-2031**. EMAER, 2010.

BRASIL, Estado-Maior da Armada. 137. **Elementos conceituais da liderança**. Disponível em: <www.mar.mil.br/com7dn/srd/2016/EMA-137.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2016.

CHIAVENATO, I. **Administração – teoria, processo e prática**. 3ª ed. São Paulo: Mackron Books, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6ª ed. Rio de Janeiro. Editora Campus, 2000.

FELIX, Clovis; ALCALDE, Elizângela de Aguiar; OLIVEIRA, M. Silva; PAIXÃO, R. Francisco. **Estilos de liderança**. Disponível em: <www.alms.edu.br/conexão/edicaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/50.pdf>. Acesso: 18 mai. 2016.

FERREIRA, Fernando G. **Perspectivas e desafios para forças armadas brasileiras no exercício da liderança militar no nível estratégico**. 2009. 90 f. Monografia. (Curso de Política e Estratégia Marítimas). Escola de Guerra Naval. Rio de Janeiro, 2009.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Sextante: 2006.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento.** São Paulo : McGraw-hill, p. 14. 1977.

MAGALHÃES, Alexandre P; SACRAMENTO, Carlos A.; SOUZA, Káthia A. C. Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais: **Gerenciamento das Situações de Crise Geradas por Ocorrências com Tomada de Reféns.** APM-MG. Belo Horizonte, 1998.

MINAS GERAIS. Polícia Militar de. Decreto nº 11.636 de 29 de janeiro de 1969. Aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, que trata da competência e da organização da PMMG e da outras providências. Disponível em: <https://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/completa/completa-nova_min.html?tipo=Dec&num=11636&comp=&ano=1969&texto=original>. Acesso em: 18 mai. 2016.

MINAS GERAIS, Polícia Militar de. Comando-Geral. **Plano Estratégico 2016-2019.** Belo Horizonte, 2015.

OLIVEIRA, Américo Salvador. **Liderança Militar.** Disponível em: Liderança Militar. Disponível em: <http://www.coter.eb.mil.br/images/noticias_principal/Artigo_Gen_Salvador.pdf>. Acesso: 25 mai. 16.

PANZENHANGEN, Liane M.; NEZ, Egeslaine de. **Chefia e liderança na gestão pública: algumas reflexões.** Disponível em:<www.unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2012/chefia_lideranca.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2016.

RUCHINSKI, Paulo Roberto Pereira. **Clima Organizacional do Planejamento Estratégico Corporativo: Estratégia na Obtenção de Resultados.** Disponível em: <www.cadernosnpga.ufba.br/include/getdoc.php?id=107...pdf>. Acesso em: 06 jun. 2011.

PORTUGUESA, Marinha. PEREIRA, F. J. C; MELO, H. E. G; FONSECA, P. E. F. **CADERNOS NAVAIS: liderança e exercício do comando**. Abr-Jun. Edições culturais da Marinha. Lisboa, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANHUDO, Nádia Fontoura. **Liderança em enfermagem**. UFJF. Apostila. 7º período da Faculdade de Enfermagem. Juiz de Fora: 2015. Disponível em: <http://www.cofjf.br/admenf/files/2015/03/lideranca_em_enfermagem_adm_II.pdf>. Acesso em: 18 mai. 2016.

SANTOS, Luiz Eduardo Possídio. **Liderança militar e o desempenho da OM**. Tese apresentada Escola de Comando. Estado Maior do Exército. 2010. Rio de Janeiro.

SANTOS, Roberto Elísio dos. **Introdução à Teoria da Comunicação**. São Bernardo do Campo: Editora do IMS, 1992.

TOURINHO, N. **Chefia e Liderança e relações humanas**. Belém: Frepa, 1981.

VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **A liderança militar a partir da exigência do bacharelado em direito para ingresso ao Oficialato da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2011. 174 f. Monografia (Especialização em Segurança Pública) - Polícia Militar. Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2011.

WENDLING, Merilyn. **Estilo de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso**. 2007. 34 f. Monografia. Programa de Pós-Graduação em Administração. UFRGS. Porto Alegre, 2007.