

A LIDERANÇA PELOS COMANDANTES DO POLÍCIAMENTO DAS UNIDADES DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

LEADERSHIP BY POLICE COMMANDERS OF GOIÁS MILITARY POLICE UNITS

LEITE, Fagner Mariano Bites Leão¹

VILARINHO, Tatiane Ferreira²

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi verificar os estilos de liderança e a eficiência de sua aplicabilidade no exercício da função de Comandante do Policiamento da Unidade (CPU) pelos policiais militares do Estado de Goiás. Para desenvolvê-la encaminhou-se um questionário via link online, com 15 perguntas, sete sobre a qualificação dos participantes e oito sobre liderança, com cinco alternativas cada, aos 19 Comandos Regionais de Polícia Militar de Goiás, a ser distribuído aos respectivos CPUs. Constatou-se que há grande prevalência de praças no exercício da função de CPU na PMGO; os CPUs combinam estilos de liderança ao desenvolver suas atividades; e o estilo de liderança prevalente entre eles é o transformacional. Articulando-se os achados com a literatura, sugere-se o aumento da representatividade de oficiais na função de CPU. Ademais, entendeu-se que a combinação de estilos de liderança, com a prevalência do transformacional, é mais eficiente, o que converge com os resultados encontrados. Embora o estilo transformacional seja o mais adequado ao estímulo do espírito de corpo, um dos valores basilares do militarismo, há momentos específicos que demandam a utilização de outros estilos. Avanços para futuros estudos e ações com potencial de contribuir para a otimização da liderança no exercício do Comando de Patrulhamento Urbano na Polícia Militar de Goiás foram propostos.

Palavras-chave: Estilos de liderança; liderança policial militar; Comando de Patrulhamento Urbano da Polícia Militar (CPU); Comando Policial Militar.

ABSTRACT

The objective of this research was to verify the leadership styles and the efficiency of their applicability in the exercise of the function of Commander of the Unit Policing (CPU) by the military police of the State of Goiás. To develop it, a questionnaire was sent via an online link, with 15 questions, seven about the qualification of the participants and eight about leadership, with five alternatives each, to the 19 Regional Commands of the Military Police of Goiás, to be distributed to the respective CPUs. It was found that there is a high prevalence of squares in the exercise of the CPU function in PMGO; CPUs combine leadership styles when developing their activities; and the prevailing leadership style among them is transformational. Articulating the findings with the literature, an increase in the representativeness of officers in the CPU function

¹ Bacharel em Direito, Cadete da Polícia Militar de Goiás, fagner.mariano@pm.go.gov.br; Goiânia – GO, julho de 2022.

² Doutora em Ciência da Informação, Major da Polícia Militar de Goiás, tatiane.vilarinho@pm.go.gov.br; Goiânia – GO, julho de 2022.

is suggested. In addition, it was understood that the combination of leadership styles, with the prevalence of transformational, is more efficient, which converges with the results found. Although the transformational style is the most suitable for stimulating the esprit de corps, one of the basic values of militarism, there are specific moments that demand the use of other styles. Advances for future studies and actions with the potential to contribute to the optimization of leadership in the exercise of the Urban Patrol Command in the Military Police of Goiás were proposed.

Keywords: Leadership styles; military police leadership; Urban Patrol Command of the Military Police (CPU); Military Police Command.

1 INTRODUÇÃO

Pessoas que exercem funções de maior graduação hierárquica dentro das organizações têm de desenvolver a habilidade de liderança a fim influenciar os subordinados a engajarem-se na conquista do melhor desempenho possível nas ações direcionadas aos propósitos institucionais. A Polícia Militar, como instituição fundamentada na hierarquia e disciplina (BRASIL, 1988), tem, portanto, a liderança como valor intrínseco aos ocupantes dos cargos superiores da hierarquia, o que imprime relevância ao estudo e sistematização de diretrizes ao desenvolvimento desta habilidade no nível hierárquico superior da instituição.

O meio policial militar, por natureza, envolve atividades de alto risco e complexas. Para as mais diversas operações são empregados milhares de policiais, envolvendo tanto oficiais quanto praças, que devem agir em sintonia, com união de esforços, para atingirem, com eficiência, os resultados esperados. Destaca-se, ainda, o papel decisório do Oficial como o responsável pelo direcionamento dos processos de trabalho para a satisfação dos objetivos institucionais, tendo a liderança em suas várias facetas um papel crucial “na obtenção da excelência dos serviços prestados pelas polícias militares.” (FRANCO, 2012, p. 02).

Nesse sentido, conforme Assunção *et al.* (apud SILVA, A., 2017, p. 75) a liderança, como “a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização”, assume relevância ao êxito no cumprimento dos objetivos e metas das organizações militares.

A presente pesquisa pode contribuir na compreensão de estilos de liderança que têm funcionado eficientemente na gestão da Polícia Militar do Estado de Goiás, tanto nos contextos operacionais quanto administrativos, bem como na identificação de características dos líderes entrevistados, a fim de sistematizar um conjunto de instruções que auxiliem o oficialato no desenvolvimento de atributos eficientes de liderança.

A fim de orientar esta pesquisa formulou-se as seguintes proposições: O que os CPUs entrevistados entendem por liderança? Quais os atributos necessários aos CPUs, na PMGO, para serem reconhecidos como excelentes líderes? Quais estilos de liderança prevalecem entre os CPUs entrevistados? Quais diretrizes podem ser traçadas para orientar o aprimoramento da liderança pelos CPUs?

Objetivou-se, principalmente, verificar o perfil dos CPUs da PMGO, bem como os estilos de liderança e a sua eficiência no exercício da função de Comandante do Policiamento da Unidade (CPU) pelos policiais militares do Estado de Goiás. Para tal objetivou-se especificamente: verificar o (s) estilo (s) de liderança que CPUs da PMGO tem adotado na gestão administrativa e operacional; verificar quais os atributos necessários aos CPUs, na PMGO, para serem reconhecidos como excelentes líderes, e; estabelecer diretrizes para orientar o aprimoramento da liderança no âmbito das frações de tropa comandadas pelos CPUs.

Para fundamentar a compreensão teórica do tema foram selecionados, por meio de buscas avançadas no Google Acadêmico, artigos sobre liderança no contexto militar, publicados nos últimos 10 anos em revistas científicas ou em repositórios universitários, tendo sido selecionados seis artigos científicos, duas dissertações de mestrado em ciências policiais e duas monografias. Como fundamento empírico, pretendeu-se avaliar as respostas ao questionário do máximo possível de CPUs da PMGO, a fim de extrair o perfil deles e as características principais que eles manifestam no exercício de suas funções.

Em uma terceira etapa, pretendeu-se traçar a relação entre os fundamentos teóricos e as características dos líderes levantadas empiricamente para, então, estabelecer algumas sugestões de diretrizes potencialmente aplicáveis aos CPUs da Polícia Militar de Goiás.

2 COMPREENDENDO LIDERANÇA

A concepção do que é liderança tem passado por um processo de atualização e, como é comum em movimentos de renovação, perspectivas conceituais diferentes entre autores têm surgido sobre o tema.

Alguns autores enfatizam traços da personalidade para definir a presença da habilidade 'liderança' em um indivíduo, outros voltam o olhar para as estratégias adotadas pela pessoa no comando, há, ainda, aqueles que conferem relevância às virtudes expressas pelo líder e, por fim, parte dos autores enaltecem o papel do contexto em que o indivíduo está introduzido como elemento central para a compreensão da liderança. Buscar-se-á, neste estudo, compreender a

liderança a partir da articulação dessas quatro perspectivas.

Com ênfase na personalidade, Jago (1982) define liderança como o exercício não arbitrário do poder de persuasão pelo que o líder representa a fim de conduzir as atividades dos integrantes de uma instituição (apud FLAMINO e MOURA, 2019, p. 92).

Para Mintzberg (1975, 2003), autor que enfatiza a ‘estratégia’, liderança é um dos dez papéis que o gerente há de desempenhar no exercício da gestão estratégica e consiste em treinar, motivar e disciplinar os subordinados em direção ao atingimento das metas estabelecidas (apud SILVA e MACHADO, 2013, p. 05). Para o autor, uma liderança exitosa coordena características pessoais com habilidades e comportamentos aptos a serem, não se tratando, portanto, de uma puramente habilidade intrínseca ao indivíduo, mas, sim, passível de desenvolvimento (1975, 2003, apud FLAMINO e MOURA, 2019, p. 93-94).

Hill (2005), articulando os elementos estratégicos e de personalidade, sugere que incumbe ao líder “reunir informações, reduzir a ambiguidade, fornecer estrutura e ultrapassar barreiras”, bem como “ter habilidade para facilitar a tomada de decisões e a realização de tarefas” (apud SILVA e MACHADO, 2013, p. 05).

Com destaque ao comportamento ético do líder, alguns autores estudam a liderança tendo as virtudes como ponto focal. Segundo Cameron (2011) e Prottas (2013) a liderança virtuosa compreende ações pautadas na honestidade e garantidoras de justiça, de modo que cabe ao líder a tomada de decisões éticas e a construção de relações equilibradas com seus liderados (apud GUIMARÃES *et al.*, 2019, p. 02).

Da associação coordenada das perspectivas acima, pode-se definir liderança militar como um conjunto de habilidades e comportamentos, pautados na ética e na justiça, voltados a escolha das melhores estratégias a serem usadas dentro do contexto específico em que o líder militar estiver atuando para o atingimento das metas definidas para o grupo, além de orientar, treinar e viabilizar a participação eficiente dos subordinados nas ações necessárias e de influenciá-los no engajamento quanto as tarefas.

Delimitado sob que perspectiva este estudo trata o termo liderança, segue-se à análise dos tipos de liderança dentro do contexto militar.

A liderança é uma qualidade primordial para o bom exercício profissional do comando militar, tendo em vista que esse é o exercício legal da direção ou chefia pela autoridade investida em cargo militar, em regra um oficial, para administrar determinada unidade militar. Nesse sentido, reconhece-se a liderança como a base de tropas coesas, motivadas e aguerridas, não sendo possível ter um exército pronto para cumprir suas missões constitucionais sem comandantes com a habilidade de liderança bem desenvolvida (MANUAL DE CAMPANHA

C 20-10, 2011, p. 12).

No ambiente militar, em regra, o comando é exercido em níveis, compreendendo os pequenos escalões, o nível organizacional e o estratégico. Dessa feita, o Manual de Campanha C 20-10 (2011, p. 49) destaca que o nível de pequenos escalões é caracterizado pelas esquadras ou turmas, pelos grupos, pelos pelotões ou pelas seções, até o nível subunidade incorporada. Sendo que é nesse nível que é exercida mais explicitamente a liderança direta.

A liderança direta aquela ocorre em situações em que o líder influencia pessoalmente os liderados, falando a eles com frequência e sendo um exemplo daquilo que prega. Já na liderança indireta, o líder exerce influência atuando por intermédio de outros líderes a ele subordinados, estabelecendo uma cadeia de lideranças que atinge todos os indivíduos do grupo.

Pode-se inferir que a função de CPU se investe de liderança direta, pois, em seu exercício, o líder se relaciona de perto com os liderados. A habilidade “liderança” encontra-se implícita nos 49 trechos do Procedimento Operacional Padrão da PMGO (POP) (Goiás, 2022) em que a atividade de CPU é mencionada. Por exemplo, no POP 109.02 se determina que o emprego do espargidor de agente OC de uso coletivo será restrito a policiais militares de unidades especializadas ou CPUs de UPMs (p. 59), demonstrando a liderança do CPU quanto à cautela de ferramentas de trabalho com maior potencial ofensivo. Também é demonstrada a liderança do CPU no POP 112.01 que trata do socorro a feridos, afirmando que os casos atípicos deverão ser avaliados pelo CPU (p. 78); no mesmo sentido é o POP 203.01, segundo o qual, em caso de dúvidas quanto aos dados transmitidos, o Comandante da Guarnição deverá solicitar apoio policial ao CPU (p. 93).

Diferentemente do que ocorre no nível de pequenos escalões, no nível organizacional/tático, o líder há de utilizar tanto a forma direta (no contato com os seus subordinados imediatos), quanto a indireta (por meio de seus assessores) de liderança (MANUAL DE CAMPANHA C 20-10, 2011, p. 49-50).

Por fim, a liderança no nível de comando estratégico é exercida pelos responsáveis por conduzir as diretrizes da instituição militar: o comandante militar concebe a estrutura desejada, planeja a alocação de recursos, comunica a visão estratégica da Instituição, conduz as mudanças necessárias, atua em ambiente de incerteza e complexidade, interage com outros elementos das diversas esferas de poder, toma decisões que afetam grande número de pessoas, negocia com agentes externos, e, jamais, perde de vista os valores que sustentam a Instituição (MANUAL DE CAMPANHA C 20-10, 2011, p. 50).

Nesse nível de comando, é importante destacar que as competências dos líderes devem ser ajustadas conforme as demandas que surgem para a instituição. Isso mostra que o Oficial,

no caso da Polícia Militar, deve sempre estar aberto para agir de acordo com cada situação, não ficando preso a somente um modo de trabalhar. Deixando claro que há certos valores e princípios que não podem ser mitigados, como a honestidade e a probidade com a coisa pública.

O comandante em nível estratégico deve ser um exemplo a ser seguido pelos seus subordinados. Dessa feita, deve tomar cuidado com as suas ações, palavras e gestos perante a tropa. Sempre demonstrando firmeza e convicção em suas ações. Para influenciar de maneira eficiente, o líder deve possuir duas características essenciais: 1) a habilidade de argumentação lógica, coerente e persuasiva e 2) a capacidade de entusiasmar (ibidem, p. 50).

O comandante militar deve aproveitar o período de normalidade para estabelecer vínculos de liderança com os seus subordinados. Nesse período, deve-se utilizar de instruções militares para que o comandante possa conhecer as competências e habilidade de cada um dos seus subordinados e do grupo, pois isso é essencial para que os comandados possam manifestar as atitudes conforme as necessidades do grupo (ibidem, p. 53).

Já nas situações de crise, de combate, o comandante militar deve saber o que esperar da sua tropa, tomar decisões a contento, disseminá-las de forma clara e assertiva, bem como garantir que suas determinações sejam cumpridas, mostrando-se, assim, confiável e persuasivo. (ibidem, p. 57).

Outro ponto muito importante, o comandante militar deve sempre conhecer e se interessar pelas condições físicas, psicológicas, intelectuais e de saúde de seus comandados. Em especial as condições psicológicas, para que não tenha surpresas quando seu subordinado for submetido a situações de estresse (ibidem, p. 57).

Considerando o alto grau de responsabilidade que o objetivo da Polícia Militar, como instituição encarregada pela manutenção da ordem e segurança sociais (BRASIL, 1988), lhe imprime, bem como a realidade complexa, conflituosa e arriscada que os policiais militares enfrentam em seu cotidiano laboral, liderar é “ter coragem de tomar decisões, escolher e descartar opções inadequadas. É estar atento, aprender a se antecipar aos acontecimentos, saber ouvir e planejar” (SILVA, A., 2017, p. 74).

Paiva (2008), entende que o líder militar há de possuir características como “competência, coragem moral e física, humanidade, austeridade” a fim de promover o desenvolvimento de equipes de alto desempenho (apud FLAMINO e SILVA, 2019, p. 91).

Como o líder militar lidera um alto contingente de pessoas e, muitas vezes, em situações críticas, há de desenvolver um estilo de comando que lhe permita exercer suas atividades com austeridade, clareza, fidedignidade, inspirar confiança e, ao mesmo tempo, formar um vínculo forte e recíproco com seus liderados.

A fim de ampliar o conhecimento sobre maneiras de liderar e rastrear possíveis combinações que favoreçam o traçar de diretrizes para auxiliar o líder militar na construção de um modo mais eficaz de comandar, passemos ao estudo de alguns dos estilos de liderança.

As maneiras como a liderança é exercida consubstanciam-se em grupos de comportamentos-padrão a que se convencionou nomear “estilos de liderança”. No contexto militar, o estilo de liderança se refere à postura do comandante na direção, influência e motivação do grupo sob sua subordinação.

Em 1939, Kurt Lewin, psicólogo e pesquisador alemão e considerado o pai da Psicologia Social, conduziu um estudo em que grupos de crianças deveriam executar tarefas específicas sob o comando de pessoas com maneiras diferentes de direcioná-las, a fim de compreender a relação entre a forma de agir do líder e as qualidades de respostas dos liderados, com ênfase na capacidade do líder quanto a tomada de decisões. Dessa pesquisa surgiu a Teoria dos Estilos de Liderança, que categorizou liderança em: Autocrática, Democrática e Liberal (SILVA, R., 2019, p. 19). A teoria de Lewin foi, ao longo do tempo, ampliada, de modo que outros estilos foram definidos, dentre eles a liderança: transacional, transformacional e virtuosa.

Importante salientar que o modo de atuação de um líder não há necessariamente que se adequar exclusivamente a um ou outro estilo, podendo o líder, conforme os objetivos e a configuração do grupo, bem como de acordo com o contexto, optar pela mescla de estilos. Dito isso, segue-se ao exame de alguns dos estilos de liderança relevantes quando se considera o contexto militar.

Modo mais tradicional de exercício do comando, a liderança autocrática baseia-se na centralização das decisões em torno do comandante e na rigorosa obediência dos subordinados. Segundo Rodrigo Silva (2019, p.19) o Caderno de Instrução (CI) da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN) define esse estilo de liderança como “aquele na qual o líder define as regras e normas a serem obedecidas (as quais geralmente são bastante rígidas), estabelece os objetivos que deverão ser atingidos e avalia os trabalhos realizados”.

O líder autocrático determina ações e tarefas a seus subordinados para que as decisões e estratégias que tomou para o atingimento dos objetivos institucionais sejam viabilizadas, mediante o estabelecimento claro e objetivo quanto as expectativas de metas e quanto aos processos de trabalho.

O cerceamento da participação dos integrantes do grupo no processo de análise da situação que demanda decisão pode inibir nos liderados habilidades como criatividade, espontaneidade e iniciativa (FACHADA, 2003, apud SILVA, R., 2019, p. 19).

Ademais, conforme o Manual de Campanha do Exército Brasileiro (2011) “A

experiência indica que esse estilo de comando, quando empregado indiscriminadamente e por tempo prolongado, tende a desgastar os vínculos afetivos estabelecidos entre o comandante e os comandados” (apud SILVA, R., 2019, p. 19-20).

Apesar dos aspectos acima levantados, esse estilo pode ser bastante útil em situações críticas que exijam decisões e ações rápidas e precisas. Em contextos altamente conflituosos e complexos um líder que centralize a responsabilidade das decisões e estratégias pode conduzir o grupo de forma clara e liberar os subordinados para focarem no desempenho das tarefas específicas, permitindo uma mais eficiente gestão da crise.

Como uma forma mais flexível de comandar, a liderança democrática abre espaço para que os subordinados contribuam na construção dos planos, projetos, participem de discussões, de modo que as decisões são desenvolvidas a partir de um processo colaborativo e descentralizado de interação entre o líder e o grupo. Pode-se dizer que a ênfase, neste estilo de liderança, repousa na relação entre o líder e seus liderados.

Nesse sentido, dispõe Alexandre Silva (2017, p. 77), com o amparo epistemológico da teoria de Lewin, que o líder democrático permite que seus liderados participem dos processos decisórios, delega-lhes autoridade, dá-lhes retorno aos quanto ao desempenho deles como uma maneira de incentivá-los a evoluir e os escuta, promovendo uma comunicação sincera e espontânea entre os integrantes do grupo.

Trazendo esse estilo focado na interação entre líder e liderados para o contexto militar, Vieira (2002, p. 10) sustenta que, a liderança, “para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, visa influenciar o comportamento humano, isto é, motivar os indivíduos a adotarem um comportamento que de outro modo eles não adotariam” (apud CRAVID, 2015, p. 09).

Alexandre Silva (2009) elenca quatro características básicas da liderança democrática: 1) diretrizes debatidas e decididas em grupo sob o estímulo e organização do líder; 2) as ações e estratégias para se atingir os objetivos do grupo são esboçadas em conjunto mediante o aconselhamento e sugestões do líder; 3) o grupo define a divisão das tarefas; 4) o líder assume uma postura horizontal (não hierarquizada) em relação aos demais componentes do grupo e, quando necessita apontar erros, o faz de forma neutra e objetiva atendo-se aos fatos a serem corrigidos. (apud SILVA, A., 2017, p. 78).

Especificamente em relação ao contexto militar, entendo que o líder há de tomar cuidado, ao adotar esse estilo, com potenciais contendas alimentadas por opiniões divergentes entre os integrantes do grupo, o que poderia prejudicar tanto a eficiência nos resultados e quanto os relacionamentos, bem como adotar uma postura firme, apesar de democrática, a fim de

impedir que o grupo não mais o identifique como um líder, como alguém apto a dar direção à atuação do grupo.

O comandante que opta pelo estilo liberal, também chamado de liderança *laissez-faire* (“deixe fazer”), concede bastante autonomia para os comandados tanto em relação à tomada de decisões quanto à execução de tarefas, confiando no nível de maturidade e na competência deles e se adstringindo à função de facilitador a criar as condições necessárias ao desenvolvimento de boas praxes de trabalho.

Conforme Cravid (2015, p. 16), o líder liberal concede ampla liberdade para que seus subordinados tomem decisões, aponta apenas sugestões quando detecta alguma necessidade de mudança em ações de seus liderados, priorizando a discricionariedade deles, embora se mantenha como responsável pelas consequências oriundas das ações e decisões de sua equipe.

À época do desenvolvimento das pesquisas de Lewin sobre liderança, da qual resultou a categorização dos estilos ‘autocrático’, ‘democrático’ e ‘liberal’, chegou-se a resultados que apontaram para a baixa eficácia desse estilo, já que as crianças estudadas que tiveram total liberdade para fazer o trabalho a seu gosto, sem orientações específicas, apresentaram resultados pequenos em termos de desenvolvimento das tarefas que precisavam ser executadas (SILVA, Al., 2017, p. 76).

No contexto militar, a exacerbada autonomia propiciada pela liderança liberal não se compatibiliza com os próprios pilares da instituição “hierarquia e disciplina”, uma vez que tais pilares se materializam por meio do perfeito cumprimento, por parte de todos, tanto dos deveres quanto das ordens emitidas conforme a cadeia de comando estruturada de forma vertical, contrapondo-se ao horizontalismo e à independência predominantes no estilo liberal de liderança.

Ademais, a polícia militar é composta por um quantitativo elevado e variado de pessoas, o que torna difícil controlar o ritmo e os processos de trabalho do grupo se fatores estiverem entregues ao alvedrio de cada um. O que potencialmente acarretaria ineficazes perdas de tempo, falta de organização e enfraquecimento da figura do líder. Em consonância com esse pensamento, Cravid (2015, p. 17) dispõe que esse estilo “é frequentemente considerado o estilo de liderança mais fraco, pois reina a desorganização, a confusão, o desrespeito e não existe uma voz que determine funções e resolva conflitos”.

Denominada também de como liderança gerencial, o estilo transacional fundamenta-se em estímulos e respostas: o líder estimula, por meio de recompensar, as respostas que considera mais favoráveis e desestimula, por meio de punições, as desfavoráveis. Esse tipo relação entre comandantes e comandados pressupõe que a motivação a impulsionar um ser humano não é

intrínseca, mas, sim, advém de uma estrutura externa que o propõe a agir de determinada forma por meio de uma espécie de transação.

Segundo Bass e Avolio (2004), a liderança transacional é composta por recompensa contingencial e gestão por exceção. Na primeira, o líder enfatiza a recompensa pelo bom desempenho e puni as ações que se desviaram das diretrizes traçadas; na segunda, não interfere no problema até que se torne sério, evitando intervenções irrelevantes (apud CRAVID, 2015, p. 14).

Bergamini (2009) alerta que, como o líder transacional delimita claramente aos liderados o que e como fazer e controla rigorosamente essas diretrizes, imprimindo-lhes um alto grau de passividade em relação a ações decisórias, e desenvolvendo com eles uma relação de simples troca, o fortalecimento de vínculos mais fortes e duradouros entre comandante e comandado resta prejudicado (apud FONSECA *et al.*, 2012, p. 129).

Por outro lado, o planejamento de curto prazo, o típico nesse modo de liderar, e com diretrizes claras apoia os liderados quanto a execução dos trabalhos, promovendo agilidade, eficiência no alcance dos objetivos, mitigação de resultados imprevisíveis. As recompensas, por sua vez, costumam ser fatores eficazes a motivarem os liderados no engajamento das atividades.

Tendo a reciprocidade da relação entre líderes e liderados como cerne, esse modelo aposta no crescimento e na ajuda mútuos em prol do alcance de um objetivo em comum. Para isso o líder há de estabelecer uma conexão forte e sincera com os liderados.

A liderança, nesse caso, ocorre em sentido duplo, para se estabelecer um ambiente de respeito mútuo. Na ação da liderança transformacional o líder é um exemplo a ser seguido e se abastece de informações por meio da convivência com os liderados, influenciando-os e sendo por eles influenciado em uma espécie de crescimento conjunto (BERGAMINI, 2009, apud CRAVID, 2015, p. 12).

Trata-se de um estilo em que, fundamentado na confiança recíproca, o líder concede autonomia aos subordinados para a execução de tarefas diárias e os liderados “aceitam a definição e articulação da visão por parte dos líderes transformacionais devido à credibilidade destes” (CRAVID, 2015, p. 12).

Destarte, são fundamentais para que esse estilo possa ser adotado que o líder: 1) seja, em virtude da admiração capaz de despertar, um modelo a inspirar os liderados; 2) tenha a habilidade de imprimir entusiasmo e de entusiasmar-se, a fim de motivar e ser motivado; 3) seja apto a ouvir e considerar as percepções dos liderados estimulando, assim, o aprofundamento relacional com eles e ampliando as possibilidades de olhares sobre os

problemas; 4) considerar as particularidades dos liderados quando da distribuição de tarefas e estabelecimento de estratégias de desenvolvimento profissional.

Esse modo de liderar “implica uma grande transformação na mentalidade dos subordinados, exigindo ao líder uma capacidade de impelir comportamentos de maneira a transformar as atitudes dos seus subordinados” (ALVES, 2016, p. 06), estimulando o crescimento do senso de responsabilidade neles, que passam a compartilhar com os demais membros da equipe o ônus de pensar melhores estratégias para atingimento das metas do grupo, bem como adquirem mais autonomia para a realização de tarefas às quais já estão devidamente treinados.

3 METODOLOGIA

Para atingir o objetivo da pesquisa: “verificar os estilos de liderança e a sua eficiência no exercício da função de Comandante do Policiamento da Unidade (CPU) pelos policiais militares do Estado de Goiás” foi enviado o link de um questionário com 15 perguntas no Google Forms para os e-mails de todos os 19 Comandos Regionais de Polícia Militar (CRPMs) do Estado de Goiás, para que encaminhassem para os CPUs de suas regiões, com prazo para respostas de cinco dias. A lista de Comandos Regionais da PMGO e seus contatos está disponível para acesso aberto no site (<https://sispmgo.pm.go.gov.br/articulacao.php>).

As perguntas componentes do formulário foram construídas seguindo o fluxo: 1) foram feitas sete perguntas para levantar a qualificação dos entrevistados; 2) criaram-se oito perguntas que refletem situações hipotéticas compatíveis com a rotina operacional e administrativa do CPU; e 3) desenvolveram-se cinco alternativas para responder as perguntas, de modo que cada uma das alternativas representa um estilo de liderança.

Além do envio do e-mail houve também empenho de oficiais solicitando as respostas por meio de grupos de redes sociais da PMGO. Ao final dos cinco dias faltavam a representação de quatro regionais na pesquisa. Assim foi feito novo contato via e-mail e também por telefone com os Comandantes desses Regionais.

Os 19 CRPMs do Estado de Goiás são responsáveis pelas unidades operacionais ordinárias da Polícia Militar em Goiás, denominadas de Batalhão de Polícia Militar (BPM) ou Companhia Independente de Polícia Militar (CIPM). As quais lhes são atribuídas, entre outras responsabilidades, o policiamento ordinário de uma zona urbana determinada. Em Goiás existem 69 dessas unidades, conforme organograma da PMGO. Em regra, cada uma conta com

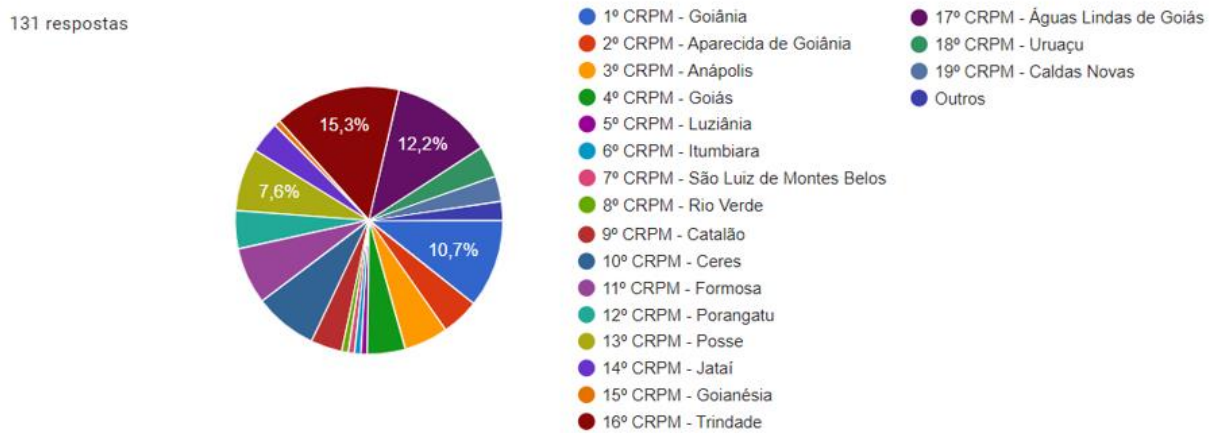
quatro CPUs, Tendo em vista que Portaria nº 2550/12, que institui o sistema de controle da jornada de trabalho do policial militar, estabelece a jornada máxima de 24x72 horas ou 12 X 36 horas.

Nesse sentido, o cumprimento de ambas as jornadas demanda quatro policiais militares para atividade de CPU por unidade operacional militar. Assim, estima-se que atuem em Goiás uma média de 276 CPUs.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa teve resposta de 131 CPUs, ou seja, 47,46% do quantitativo estimado de CPUs em Goiás e, com a representação de todos os 19 CRPMs nas respostas, conforme se demonstra no gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Respondentes por CRPMs



Fonte: Próprio autor.

4.1 PERFIL DOS CPUS ENTREVISTADOS

Os CPUs participantes, que representam 47,46% do total de CPUs do Estado de Goiás, são, em sua grande maioria, do sexo masculino (98,5%) e possuem 41 anos de idade ou mais (78,6%).

Em termos de escolaridade, 42,7% dos participantes concluíram graduação universitária

e especializaram-se em pós-graduação *lato sensu*, 34,4% concluíram o ensino superior e 22,1%, o ensino médio.

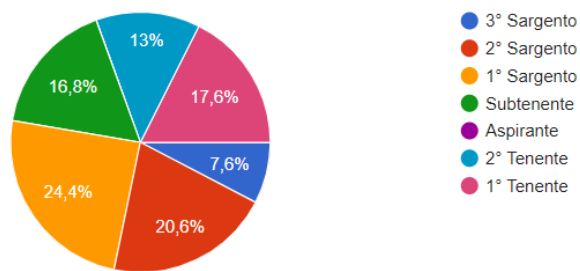
Quanto ao tempo de serviço como CPU na Polícia Militar de Goiás, 73,3% têm entre 21 e 30 anos de atuação na atividade. Já no que se refere aos postos e graduações, 69,4% são praças e 30,6% são oficiais.

Constatou-se, dos dados referentes ao perfil dos CPUs da PM/GO, que a função de CPU tem sido exercida majoritariamente por praças, que se estabelecem por um tempo considerável na função (já que a maioria está na função há pelo menos 4 anos), o que aponta para uma possível escassez de oficiais subalternos, já que essa função há de ser exercida, prioritariamente, por oficiais que estejam no começo da carreira do oficialato.

Gráfico 2 – Posto/graduação

5. Qual o(a) seu(a) posto/graduação?

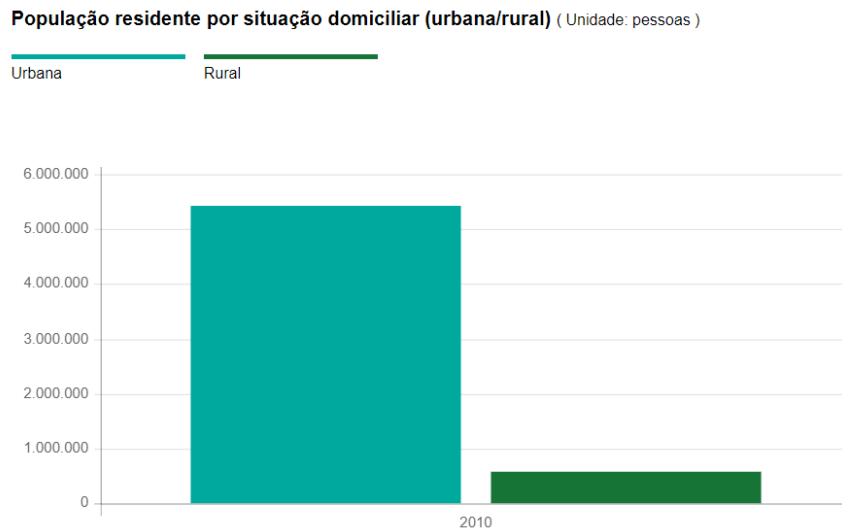
131 respostas



Fonte: Próprio autor.

As variadas maneiras de manifestações de violência tipificadas como crimes constituem o que se convencionou chamar “violência urbana”, por se tratar de fenômenos mais comuns nas grandes cidades. Considerando que, segundo informação do portal oficial do IBGE, em 2010 Goiás já era um Estado altamente urbanizado, como podemos constatar por meio do gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Situação domiciliar



Fonte: IBGE, 2010.

Desta feita, ao cumprir seu objetivo principal de garantir a ordem e a segurança sociais (BRASIL, 1988), a Polícia Militar encontra-se próxima da mais expressiva massa de pessoas às quais destina seus serviços no contexto urbano, de modo que a atividade de patrulhamento urbano se destaca em importância quando se articula a missão constitucional das Polícias Militares com a forte urbanização pela qual o Brasil vem historicamente passando, movimento ao qual Goiás se inclui.

Tendo em vista que o oficial, no contexto do Comando Militar, exerce a liderança ao dar direção e chefiar a tropa (MANUAL DE CAMPANHA C 20-10, 2011, p. 12), o natural seria que, havendo contingente viável, as unidades de patrulhamento urbano estivessem sob a liderança de, pelo menos, um oficial, especialmente porque a Polícia Militar, como instituição, fundamenta-se na hierarquia e disciplina (BRASIL, 1988), tendo, portanto, a liderança como valor intrínseco aos ocupantes dos cargos superiores da hierarquia.

Nesse sentido, o Perfil Profissiográfico do Chefe de Polícia Ostensiva da PM/GO, presente no art. 1º, IX, do Anexo A, da Portaria nº 23/2008-PM/1, documento que traça um perfil ideal dos oficiais e dos soldados em formação, dispõe que o “Chefe de Polícia Ostensiva é o profissional a nível de oficial, gestor das atividades de Polícia Ostensiva, que possui conhecimento, capacidade e habilidade para planejar, coordenar e dirigir as atividades de Polícia Ostensiva”. Em reconhecimento à relevância acentuada da liderança no exercício do oficialato, ao descrever as características psicológicas que se há de enfatizar durante o curso de formação de praças e oficiais, esse documento considera importante que o Curso de Formação de Oficiais (CFO) enfatize o desenvolvimento de uma liderança mais forte e abrangente do que

o Curso de Formação de Praças (CFP), dispondo que, no CFO, se faz necessário focar no desenvolvimento de uma “capacidade bem desenvolvida de gerenciar grupos em todos os seus aspectos, facilitando a atuação de todos em busca de um objetivo comum, a partir das potencialidades individuais”, conforme o inciso XIII, do art. 6º, do Anexo A, da Portaria nº 23/2008-PM/1, enquanto, que para o CFP, dispõe sobre a importância do cultivo de uma “capacidade adequada de gerenciar pequenos grupos em todos os seus aspectos”, presente no inciso XII, do art. 7º, do Anexo A, da Portaria nº 23/2008-PM/1.

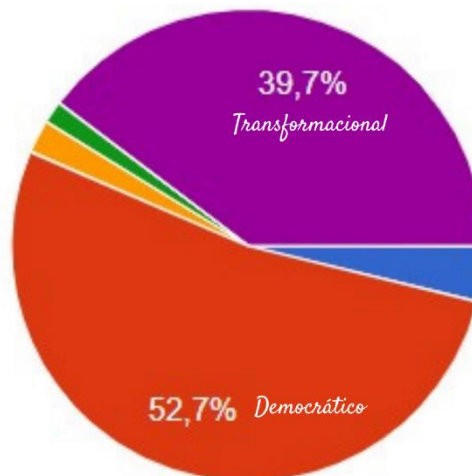
A atividade de CPU tem grande potencial para lapidar no oficial em início de carreira a habilidade de liderança, pois o grupo que irá gerir no cotidiano do patrulhamento é de menor tamanho, embora possua grande envergadura em termos de importância social, o que lhe oportuniza a assunção de responsabilidades e a gestão de grupos de menor amplitude o preparando para, no futuro, lidar com contextos mais amplos de comando.

4.2 ESTILOS DE LIDERANÇA

Adentrando aos dados que retratam os estilos de liderança adotados pelos CPUs participantes da pesquisa constatou-se que, em situações operacionais de rotina, no momento da tomada de decisões e determinação de ações, 52,7% adotam o estilo democrático de liderança e 39,7%, o transformacional.

Gráfico 4 – Estilo de liderança frente a operações de rotina

Estilo de liderança ao decidir e determinar ações em operações de rotina.

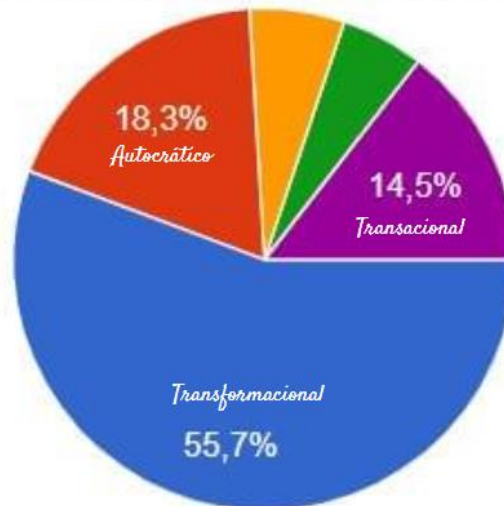


Fonte: Próprio autor.

Quando da preleção, 55,7% optam pelo transformacional, 18,3% pelo autocrático e 14,5%, pelo transacional.

Gráfico 5 – Estilo de liderança frente à preleção

Em relação ao estilo de liderança usado na condução da preleção

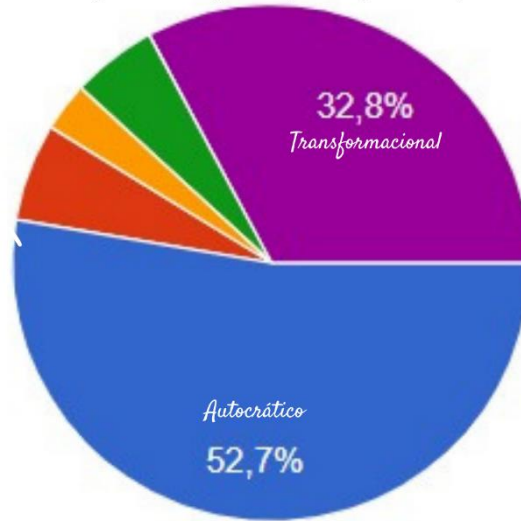


Fonte: Próprio autor.

Já em relação à organização do serviço ordinário de patrulhamento, 52,7% adotam o estilo autocrático, 32,8%, o transformacional e 6,1 o democrático.

Gráfico 6 – Estilo de liderança frente à condução do serviço ordinário de patrulhamento

Estilo de liderança adotado em relação à condução do serviço ordinário de patrulhamento

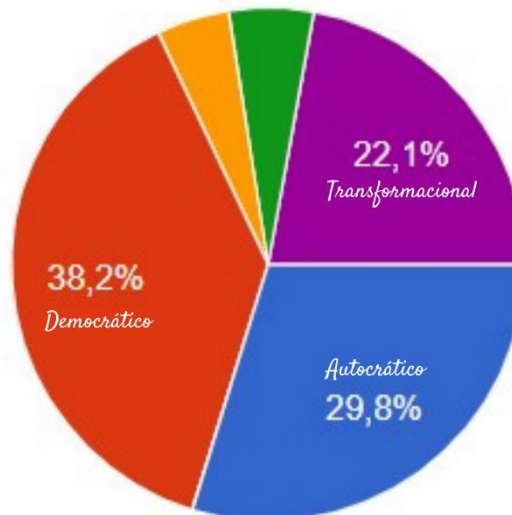


Fonte: Próprio autor.

No tocante à formação das duplas que compõem as viaturas, 38,2% optam pelo estilo democrático, 29,8% pelo autocrático e 22,1% pelo transformacional.

Gráfico 7 – Estilo de liderança frente ao momento de formação de duplas que compõem a viatura

Estilo de liderança adotado no momento da formação das duplas que compõem a viatura



Fonte: Próprio autor.

Constatou-se que, quando se trata de atos decisórios de menor complexidade (por se referir a situações rotineiras) e suas repercussões, os CPUs participantes têm priorizado a abertura para ouvir o que os liderados têm a dizer, uma característica comum entre o estilo

democrático e o transformacional que, conforme Rego (1999, p. 13) contribui para otimizar a comunicação interpessoal dentro da organização, permitindo uma perspectiva mais ampliada ao líder do grupo para uma melhor avaliação das necessidades da tropa e do serviço, garantindo tanto a execução das tarefas quanto a satisfação do grupo (apud ALVES, 2016). Ademais, ambos os estilos apostam na capacidade do líder de influenciar o comportamento dos liderados a partir da relação com eles tecida, já que o líder democrático “visa influenciar o comportamento humano, isto é, motivar os indivíduos a adotarem um comportamento que de outro modo eles não adotariam” (CRAVID, 2015, p. 09) e o líder transformacional “é um exemplo a ser seguido e se abastece de informações por meio da convivência com os liderados...”. (BERGAMINI, 2009, apud CRAVID, 2015, p. 12).

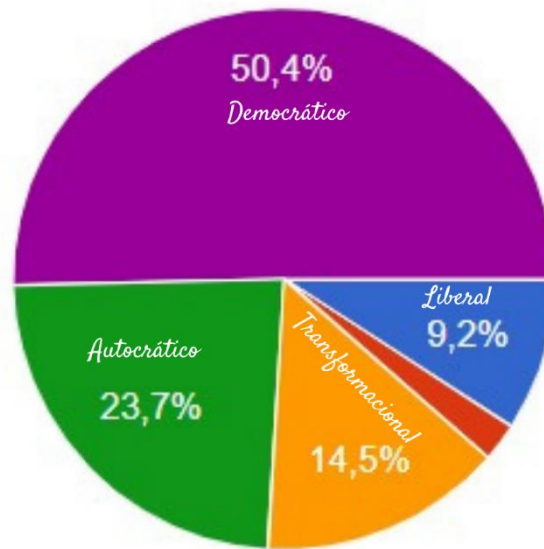
Na preleção, como um momento anterior ao início das atividades de patrulhamento, os CPUs participantes mostraram-se abertos ao relacionamento mais amistoso fundamentado na escuta respeitosa dos liderados, adotando um estilo transformacional, que favorece o desenvolvimento de uma mentalidade espontaneamente influenciada pelo líder com o potencial de imprimir satisfação com o ambiente de trabalho, engajamento e senso de responsabilidade nos liderados (ALVES, 2016).

Já na organização do patrulhamento ordinário, em relação a ações e decisões de menor complexidade, adotaram majoritariamente o estilo autocrático, que, apesar de a experiência militar indicar que "esse estilo de comando, quando empregado indiscriminadamente e por tempo prolongado, tende a desgastar os vínculos afetivos estabelecidos entre o comandante e os comandados" (SILVA, R., 2019, p. 19-20), em circunstâncias rotineiras e de menor complexidade, pode ser bastante eficaz, uma vez que se refere apenas a organização prática de uma rotina à qual toda a equipe está acostumada, não se conciliando, portanto, com a abertura de espaço para análises, exposição de perspectivas diferentes ou escolhas conforme necessidades pessoais.

Em relação às atividades administrativas referentes a decisões relativas ao gozo, pelos liderados, de direitos como licenças, folgas e outros, 50,4% valem-se do estilo democrático, 23,7% do autocrático, 14,5 % do transformacional e 9,2% do liberal.

Gráfico 8 – Estilo de liderança frente aos momentos de gestão do gozo de direitos oriundos do trabalho dos liderados

Estilo de liderança adotado nos momentos de gestão do gozo de direitos oriundos do trabalho dos liderados (férias, licenças, folgas etc)



Fonte: Próprio autor.

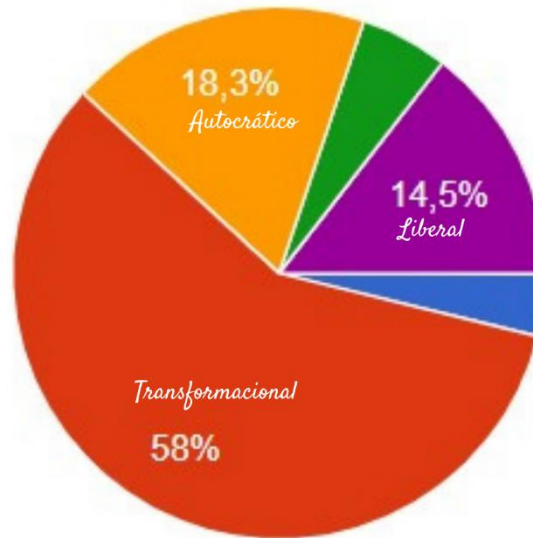
Ressalte-se que os CPUs participantes, em sua maioria, consideram as necessidades e preferências dos liderados quando se trata de gestão de direitos oriundos do trabalho, abrindo espaço para a escuta dos liderados (característica comum aos estilos democrático e transformacional) ou os deixando livres para se organizarem (o que é típico do estilo liberal), de modo que buscam entender e coordenar os interesses dos liderados com os da instituição, favorecendo, assim a satisfação dos seus subordinados e o fortalecimento do espírito de cooperação, ajuda mútua e do bom relacionamento entre o líder e a equipe.

Pode-se inferir que a postura de saber ouvir as necessidades dos subordinados, detectar as necessidades da instituição e articular ambas se concilia com o que a teoria tem entendido acerca do que é o exercício da liderança, uma vez que entende-a como sendo “a habilidade de motivar e influenciar os liderados, de forma ética e positiva, para que contribuam voluntariamente e com entusiasmo para alcançarem os objetivos da equipe e da organização” (ASSUNÇÃO *et al.*, apud SILVA, A., p. 75).

Quanto à gestão das tarefas administrativas rotineiras, como, por exemplo, a limpeza de viaturas ao término do serviço, 58% adotam o estilo transformacional de liderança, 18,3% o autocrático e 14,5% o liberal.

Gráfico 9 – Estilo de liderança frente à gestão de tarefas administrativas rotineiras

Estilo de liderança adotado na gestão das tarefas administrativas rotineiras, como, por exemplo, a limpeza de viaturas ao término do serviço)

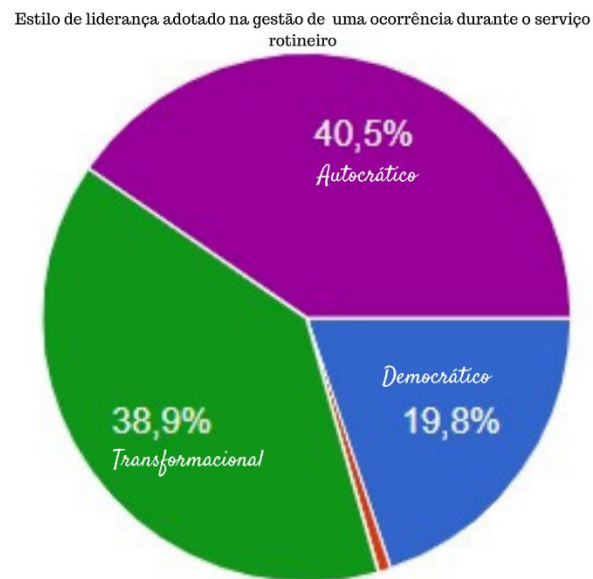


Fonte: Próprio autor.

Esse resultado demonstra que, em relação às atividades-meio corriqueiras, não abrem muito espaço para se discutir democraticamente sobre o assunto, apostando mais na construção de um bom relacionamento com o grupo e no desenvolvimento de uma mentalidade comum de responsabilidade por essas tarefas (estilo transformacional). Esse resultado se coaduna com os estudos empíricos de Jung e Avolio (1999), Dionne *et al.* (2004) e Moynihan *et al.* (2012), que identificaram o estilo de liderança transformacional como o mais influente no desempenho da equipe (apud DIAS e BORGES, 2015, p. 215) e com o dispõe que Bass (1999), segundo quem “o estilo transformacional tende a ser mais efetivo, estando associado a resultados organizacionais como comprometimento, envolvimento, lealdade, satisfação e performance do liderado.” (apud FONSECA *et al.*, 2012, p. 141).

Em situações críticas, quando a crise se dá em uma ocorrência durante o serviço rotineiro, 40,5% aderem ao estilo autocrático de liderança, 38,9% ao transformacional e 19,8% ao democrático para buscar a solução do problema.

Gráfico 10 – Estilo de liderança frente à gestão de uma ocorrência durante o serviço rotineiro

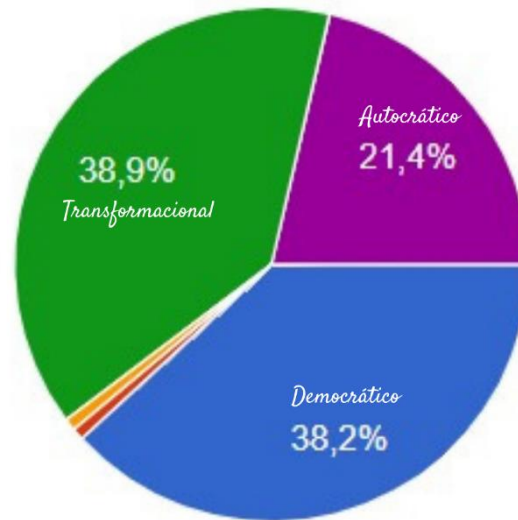


Fonte: Próprio autor.

Quando o contexto maior é definido como um momento crítico, 38,9% empregam o estilo transformacional de liderança, 38,2% o democrático e 21,4% o autocrático.

Gráfico 11 – Estilo de liderança frente a um contexto maior definido como um momento crítico

Estilo de liderança adotado em um contexto maior é definido como um momento crítico



Fonte: Próprio autor.

Pode-se inferir que a prontidão para decidir e agir na resolução de uma situação de crise mais simples e rotineira tem tido uma importância maior do que a escuta das diversas possíveis perspectivas do grupo sobre a situação e a escuta de outras perspectivas mostrou-se relevante quando a crise enfrentada saiu do âmbito conhecido das rotinas e ampliou-se para um contexto maior.

Na literatura levantada o estilo transformacional ganhou destaque em razão de sua eficácia para a construção no grupo de uma mentalidade capaz de promover o engajamento do conjunto com os objetivos comuns. Yulk (1999) aponta que “a liderança transformacional apresenta um viés em direção a conceitos heroicos de liderança.” (Apud FONSECA *et al.*, 2012, p. 141).

Pode-se supor, desta feita, que os comportamentos desse tipo de líder se aproximem do esperado de um líder ideal, a liderança transformacional tende a ser a mais efetiva e bastante adequada ao ambiente policial militar, já que é exercida mediante o progressivo avançar do fortalecimento do senso de cultura corporativa, pertencimento e incentivo à proatividade. Importante ressaltar que, conforme o Manual de Liderança Militar (2011, p. 02), o espírito de corpo, favorecido pelo estilo transformacional de liderança e caracterizado pelo sentimento de orgulho de pertencer à instituição, pela camaradagem entre os integrantes do grupo e a consequente coesão, constitui um dos valores estabelecidos pela Ética Militar, o qual também se encontra previsto no Estatuto dos Militares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados obtidos com a pesquisa e a articulação deles com as teorias sobre liderança levantadas, pode-se chegar a algumas conclusões relativas: 1) ao perfil dos CPUs da PM/GO; 2) aos estilos de liderança prevalentes na atuação dos CPUs em Goiás; e 3) à adequação entre esses estilos e ao que os estudos sobre liderança têm apontado como mais eficazes.

Primeiramente, constatou-se que os CPUs, em Goiás, são, majoritariamente, praças. O que se entende não ser o ideal, pois contraria o fundamento constitucional da Polícia Militar segundo o qual a hierarquia e a disciplina são os alicerces da instituição. O mais natural seria que as unidades de patrulhamento urbano estivessem sob a liderança de oficiais em início de carreira, para que, desde os primórdios do exercício de suas funções, colocassem em prática a habilidade de direcionar o trabalho de pessoas diretamente empenhadas em atividades de garantia da ordem e da segurança sociais. Ademais, as atividades relativas à segurança urbana possuem uma grande envergadura em termos de relevância social e visibilidade da instituição, sendo de extrema importância que estejam sendo lideradas diretamente por oficiais, já que recebem um treinamento mais criterioso e possuem, em regra, nível de escolaridade mais alto. Ressalte-se que 22,1% dos CPUs entrevistados possuem nível médio de escolaridade, o que não condiz com a magnitude da função.

Pode-se concluir, também, que, em razão da multiplicidade de circunstâncias com as quais os CPUs se deparam em sua atuação, não se deve adotar um estilo único de liderança, mas, sim, compreender quais estilos mais se adequam às situações específicas, sendo adequado, porém, adotar um estilo como prevalente.

Na escolha de um estilo prevalente, entende-se que o transformacional é o mais adequado, uma vez que tem o condão de promover espírito de corpo na equipe, engajamento, motivação, melhor relacionamento interpessoal e satisfação do grupo. Apesar de o estilo transformacional ter se destacado frente aos demais nos resultados encontrados neste estudo, há espaço para seu fortalecimento, uma vez que na condução do serviço ordinário de patrulhamento e em relação à formação das duplas que compõem as viaturas, duas situações em que o estilo transformacional poderia prevalecer eficazmente, prevaleceu-se o estilo autocrático de liderança.

Aponta-se, como lacuna da presente pesquisa, o exíguo tempo disponível para seu desenvolvimento, o que impediu o aprofundamento no universo vasto e rico que o tema e a

atividade de CPU representam.

Para futuras pesquisas, sugere-se, tendo por base, inclusive, o presente trabalho, o aprofundamento do estudo dos estilos de liderança voltada ao: 1) desenvolvimento de diretrizes aptas a contribuir para a criação de um Procedimento Operacional Padrão (POP) do CPU, pois, embora o POP da PMGO esteja em sua 4ª edição, ainda não foi criado um procedimento específico para traçar diretrizes ao serviço do Comandante de Policiamento da Unidade; e à: 2) inclusão na grade do CFO de disciplinas práticas e teóricas que objetivem o desenvolvimento do estilo de liderança prevalentemente transformacional, a fim de estimular o desenvolvimento de uma mentalidade apta a direcionar a instituição ao cumprimento de seu objetivo constitucional e estimular o espírito de corpo.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Antony. **O estilo comunicacional do comandante de esquadra e a satisfação dos subordinados**. Dissertação. XXVIII Curso de Formação de Oficiais de Polícia. INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA. Lisboa, Portugal, 2016.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

CRAVID, João Pedro. **A liderança como fator de motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe**. Dissertação. XXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia. INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS E SEGURANÇA INTERNA. Lisboa, Portugal, 2015.

DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BORGES, Renata Simões Guimarães. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Read. Revista eletrônica de administração**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 200-221, 2015. DOI <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>. Acesso em: 15 jul. 2022.

FLAMINO, Leandro Gabriel; MOURA, Adeildo de Quadros. CONSIDERAÇÕES A RESPEITO DE LIDERANÇA NA ESTRUTURA DA BRIGADA MILITAR DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **RICADI**, São Luiz Gonzaga, v. 06, n. 1, ed. 6ª, p. 90-116, Jan/Jul 2019. Disponível em: <http://urisaoluiz.com.br/site/wp-content/uploads/2019/07/Revista-6ª-edição-1-Artigo-05.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2022.

FONSECA, Ana Márcia de Oliveira *et al.* Os efeitos de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, SP, v. 13, n. 3, p. 122-149, Maio/Jun 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712012000300007>. Acesso em: 15 jul. 2022.

FRANCO, Diogo. **O Oficial da Polícia como ente decisor – liderança no âmbito da**

administração militar. Monografia. Especialização em Gestão Pública. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012, Jaguarão/RS.

GOIÁS. Polícia Militar. **Portaria nº 23/2008-PM/1** - Boletim Eletrônico nº 60/2008.

GOIÁS. Polícia Militar. **Procedimento Operacional Padrão.** 4ª edição, 2022.

GOIÁS, **Portaria nº 2550, 09 de julho de 2012.** Institui o sistema de controle da jornada de trabalho do policial militar.

GUIMARÃES, Márcio *et al.* **Evidências iniciais de validade da escala de liderança virtuosa.** Estudos de Psicologia (Campinas). v. 36, p. e170101, issn: 0103-166X, 2019.

MINISTÉRIO DA DEFESA. EXÉRCITO BRASILEIRO. ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. **Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar,** 2ª Edição, 2011.

SILVA, Simone Costa; MACHADO, André Gustavo Carvalho. **O Papel da Liderança no Processo de Formação de Estratégia: Um Estudo na Embrapa Algodão no Período de 1980 a 2010.** VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves/RS, 19 a 21 de maio de 2013.

SILVA, Alexandre Milhomem. **A liderança em operações militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais.** O Saber, Belo Horizonte, 2 (2): 71-102, jul./dez. 2017.

SILVA, Rodrigo. **LIDERANÇA MILITAR: Estilos de Liderança e coesão de pequenas frações.** Monografia. Graduação em Ciências Militares, da Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Rio de Janeiro, 2019.

APÊNDICE A – Questionário para entrevista com os CPU

O COMANDO EXERCIDO PELOS CPUs DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

Questionário

Prezado(a) CPU,

Solicito resposta ao questionário com 15 perguntas objetivas da pesquisa “O COMANDO EXERCIDO PELOS CPUs DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS”, parte essencial para a conclusão do Curso de Formação de Oficiais da PMGO.

O objetivo deste trabalho é conhecer os estilos e perfis de comando militar e liderança utilizados pelos CPUs da Polícia Militar do Estado de Goiás.

Será garantida a sua privacidade e anonimato referente às informações em todas as etapas.

Sua participação é fundamental.

Cadete PM Fagner Mariano Bites Leão Leite

*Obrigatório

1. Qual a sua faixa etária?*

20 a 25 anos

26 a 30 anos

31 a 35 anos

36 a 40 anos

41 a 45 anos

46 a 50 anos

Acima de 51

2. Qual o seu sexo?*

Masculino

Feminino

3. Qual sua maior escolaridade?*

Médio

Superior
Pós-graduação
Mestrado
Doutorado

4. Tem quanto tempo de PMGO?*

menos de 5 anos

5 a 10 anos

11 a 15 anos

16 a 20 anos

21 a 25 anos

26 a 30 anos

Acima de 31 anos

5. Qual o(a) seu(a) posto/graduação?*

3° Sargento

2° Sargento

1° Sargento

Subtenente

Aspirante

2° Tenente

1° Tenente

6. Há quanto tempo atua como CPU?*

Menos de 6 meses

6 meses a 1 ano

1 a 2 anos

2 a 3 anos

3 a 4 anos

Acima de 4 anos

7. Em qual CRPM serve como CPU?*

1° CRPM - Goiânia

2° CRPM - Aparecida de Goiânia

- 3° CRPM - Anápolis
- 4° CRPM - Goiás
- 5° CRPM - Luziânia
- 6° CRPM - Itumbiara
- 7° CRPM - São Luiz de Montes Belos
- 8° CRPM - Rio Verde
- 9° CRPM - Catalão
- 10° CRPM - Ceres
- 11° CRPM - Formosa
- 12° CRPM - Porangatu
- 13° CRPM - Posse
- 14° CRPM - Jataí
- 15° CRPM - Goianésia
- 16° CRPM - Trindade
- 17° CRPM - Águas Lindas de Goiás
- 18° CRPM - Uruaçu
- 19° CRPM - Caldas Novas
- Outros

As questões a seguir apresentam cinco alternativas cada uma. Assinale uma alternativa por questão, aquela que corresponda mais intensamente à sua realidade.

8. Em operações de rotina, as ações que o(a) senhor(a) determina e decisões que toma:*
- a) São transmitidas aos subordinados, de modo claro e objetivo, a partir unicamente de seu ponto de vista.
 - b) Leva em consideração opiniões dos subordinados sobre os processos do serviço.
 - c) Permite que os subordinados se organizem livremente, pois já estão acostumados com o serviço.
 - d) Levam em consideração a necessidade de premiar os subordinados que exercem bem as tarefas e punir os que não.
 - e) Levam em consideração as habilidades e necessidades de seus subordinados, pois estabelece relações próximas com eles e os conhece muito bem.
9. Quando ocorre uma crise durante uma ocorrência o(a) senhor(a):*

- a) Escuta as opiniões dos subordinados antes de decidir o que fazer para solucionar a crise.
- b) Deixa a tropa adotar as ações que entenderem pertinentes.
- c) Estabelece um prêmio para o subordinado que melhor atuar na resolução do problema.
- d) Participa da resolução do problema em conjunto com a tropa, confiante de que aquela crise será uma experiência que resultará no crescimento de toda a equipe.
- e) Toma a decisão sobre o que fazer no momento e transmite de forma clara e objetiva as ordens para a equipe, pois o momento exige rapidez e unidade nas ações.

10. Em relação ao gozo de direitos, como por exemplo férias, licenças, folgas, o(a) senhor(a):*

- a) Permite que os subordinados decidam livremente sobre o que melhor os convém.
- b) Permite que os subordinados mais empenhados escolham em primeiro lugar.
- c) Consegue conciliar os interesses dos líderes e dos liderados, pois a equipe desenvolveu uma mentalidade que une os interesses próprios e os da Instituição.
- d) Define e transmite aos subordinados as possibilidades para gozo dos direitos, pois precisa zelar pelos interesses institucionais.
- e) Ouve todos os subordinados na tentativa de conciliar o interesse de todos com as necessidades do serviço.

11. Em relação às tarefas administrativas ordinárias, como, por exemplo, a limpeza das viaturas ao término dos serviços, o(a) senhor(a):*

- a) Premia, de alguma forma, o subordinado que toma a iniciativa de realizar a tarefa.
- b) Tem uma equipe tão coesa e que desenvolveu um senso de responsabilidade tal, que não precisa se preocupar com esses pormenores.
- c) Determina quem deverá realizar as tarefas.
- d) Abre espaço para que os subordinados se manifestem sobre quais tarefas cada um prefere realizar.
- e) Deixa a equipe se organizar e decidir o que fazer.

12. Em relação à preleção, o(a) senhor(a):*

- a) Coloca a tropa em semicírculo e repassa as orientações básicas de maneira respeitosa e mantendo um relacionamento amistoso.
- b) Segue à risca o protocolo de colocar a tropa em forma e repassar as determinações para aquele serviço.

- c) Reúne a tropa, ouvindo a preferência de cada um e, então, distribui as tarefas do serviço.
- d) Não faz a preleção e libera rapidamente toda a tropa para o patrulhamento dos seus quadrantes.
- e) Faz a preleção de maneira breve, se a tropa está trabalhando bem, e faz uma preleção demorada, chamando a atenção dos que estão agindo de maneira contrária ao orientado.

13. Em relação ao serviço ordinário de patrulhamento, o(a) senhor(a):*

- a) Determina o que cada integrante da equipe há de fazer e orienta a tropa a mantê-lo informado de todas as ações do serviço.
- b) Ouve as considerações dos subordinados e divide a equipe conforme as preferências de cada um.
- c) Deixa que os subordinados se organizem entre eles.
- d) Premia, de tempos em tempos, os que se destacam nas atividades de patrulhamento.
- e) Tem um excelente relacionamento com a equipe, conhece as habilidades e necessidades dos integrantes, de modo que leva esse conhecimento em consideração na hora de dividir a equipe.

14. Em momentos de crise, o(a) senhor(a):*

- a) Abre espaço para ouvir a opinião dos subordinados, pois considera importante analisar diferentes pontos de vistas acerca da situação.
- b) Deixa a tropa livre para decidir o que fazer.
- c) Sabe que cada um fará o melhor nesses momentos, pois estabeleceu benefícios para os que apresentam bons resultados e punições para os ineficientes.
- d) Age em sintonia com a equipe, determinando o que fazer quando necessário e considerando as diversas perspectivas quando há tempo de ouvir a tropa, pois há respeito e admiração mútuos entre vocês.
- e) Decide como a tropa deve agir, determina as ações de cada um, pois em momentos de crise agilidade e assertividade é o mais importante.

15. Em relação à formação das duplas que compõem as viaturas, o(a) senhor(a):*

- a) Define as equipes e comunica à tropa.
- b) Ouve os subordinados e depois define as duplas, conciliando os interesses desses com os do serviço.
- c) Permite que os subordinados definam suas duplas.
- d) Permite que a tropa escolha as duplas como forma de premiação se estiverem indo bem no

serviço, caso contrário estabelece as duplas e informa à tropa.

e) Por saber que está lidando com uma equipe comprometida, dá uma considerável autonomia à tropa para esse tipo de decisão.

MUITO OBRIGADO PELA SUA PARTICIPAÇÃO!

Qualquer dúvida, entre em contato fagnermariano@hotmail.com