

A ABORDAGEM DA LIDERANÇA NA FORMAÇÃO DE OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO¹

ELI BRAZ DA SILVA JUNIOR²

SANDRO ARAÚJO BATISTA³

Sumário: 1. Introdução; 2. Metodologia; 3.Referencial Teórico;4. Análise de dados; 5. Considerações finais; 6. Referencias Bibliográficas

Summary: 1. Introduction; 2. Methodology; 3.Referencial theoretical; 4. Analyzes of data; 5.Final Considerations; 6. References Bibliographical

¹ Artigo apresentado para ser submetido à banca avaliadora do Dep. de administração da UFG, como quesito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Organizacional.

² Mestre em História Cultural/PUC-GO, Professor de Direitos humanos e Metodologia de Ensino/APMGO. Av. Jundiáí Qd. 129 Lt 05 Casa 2. Setor dos Afonsos. Aparecida de Goiânia. E-mail: tenbraz@hotmail.com

³ Especialista em Direito Militar. Professor de Direito Penal Militar/APMGO. Rua Madri 32 qd 24 lt 11, Jardins Madri, Goiânia-Go. E-mail: oficiaiss@globomail.com

RESUMO

Liderar toda e qualquer corporação é uma ação que requer uma série de conhecimentos pertinentes aos gestores que assumem o comando das Polícias Militares. O que este artigo propõe é uma discussão sobre tais lideranças, como se manifestam e se estão surtindo os resultados desejados. Vários autores foram analisados para embasar esta pesquisa. A avaliação foi qualitativa, para ao final concluir que uma reformulação teórica é importante para a formação dos líderes que estarão à frente do combate a criminalidade nas cidades brasileiras.

Palavras chaves: Liderança, Militar, Estratégia.

ABSTRACT

Lead any corporation is an action that requires a series of knowledge relevant to managers who assume command of the Military Police. What this article is a discussion of such leaders as manifest themselves and are making you the desired results. Several authors have been analysed to support this research. The qualitative assessment was so the end conclude that a theoretical overhaul is important for the training of leaders who will be ahead of fighting.

Words keys: Leadership, To militate, Strategy.

1. Introdução

O ato de liderar com sucesso tem sido algo buscado e discutido pelas maiores corporações, Estados e entidades pelo mundo a fora. Acredita-se que as dúvidas também existem dentro da corporação Polícia Militar. *O mundo e o país estão carentes de líderes de sucesso, daqueles que são capazes de conduzir instituições e grupos para a vitória.* (FERNANDES, 2001, p. 14)

A Polícia Militar, de acordo com o art. 144 da Constituição Federal de 1988, é o órgão de segurança pública encarregado da polícia ostensiva e da preservação da ordem pública (BRASIL, 2009, p. 102).

Essa corporação, juntamente com o Corpo de Bombeiros Militar, são instituições organizadas com base na hierarquia e na disciplina, conforme preceitua a Constituição Vigente. Além disso, as duas têm no Governador do Estado o seu comandante máximo, conforme regra do § 6º do art. 144 da Lei Maior (BRASIL, 2009, p. 102).

Em suas atividades diárias, a Polícia Militar atua preventiva e ostensivamente, buscando inibir a prática de ações criminosas e, se for o caso, atua na repressão imediata de crimes cometidos, antes da atividade investigatória da polícia civil.

O policial militar, além de ser um operador do direito (aliás, o primeiro, na maioria dos casos de crimes e contravenções) é também um administrador, visto que, em seu labor diário deve empregar os recursos disponíveis (muitas vezes escassos), com eficiência e eficácia, para realizar os objetivos da Corporação, que são a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.

Para bem cumprir sua missão constitucional, a Polícia Militar, através de suas unidades, emprega os recursos disponíveis em modalidades diversas de policiamento, criadas para fazer face à criminalidade e atender aos anseios de segurança da comunidade.

Isso exige atenção aos indicadores sociais e ações inovadoras em uma sociedade em constante mudança.

Nesse sentido, através da liderança e do direcionamento estratégico, é possível gerenciar o processo de inovação na Corporação, a fim de que a atividade inovadora possa ser contínua e sistematizada, e não apenas obras do acaso ou resultantes de pressões políticas ou da mídia.

Se em épocas mais remotas a humanidade sobreviveu com apenas algumas lideranças naturais e outros mediócras, hoje torna-se importante formar líderes, educados para que possam garantir a sobrevivência do universo tão frágil entre os perigos da avalanche de informações, da carência de conhecimentos, da precariedade moral e espiritual do homem. (Fernandes, 2001, p. 15)

O motivo pelo qual a liderança é objeto de estudo neste artigo deve-se, em grande parte, pelo fato de que os líderes desempenham um papel importante na eficácia de uma organização ou de um grupo. Na Polícia Militar, esse papel não é diferente, daí o tamanho (de nosso) do desafio: *Educar líderes é oportunizar situações para que eles possam, em um só tempo, por em ação suas capacidades, e disputar suas sensibilidades para as necessidades da época em que vivemos. (Fernandes, 2001, p. 15)*

O objetivo principal deste trabalho é traçar um perfil de liderança institucional exercida na Polícia Militar, dentro de sua característica constitucional de órgão de segurança pública organizada com base na hierarquia e disciplina e responsável pela preservação da ordem pública.

Como objetivos específicos, encontram-se a abordagem sobre o perfil de liderança atualmente predominante na PMGO e sobre o perfil ideal de liderança para esta Corporação. Por fim, após análise da formação acadêmica em liderança na PMGO, será apresentada uma proposta para a formação de competências.

2. Metodologia

Existem várias formas de se abordar um objeto de pesquisa. A abordagem qualitativa e a quantitativa. Quanto ao objeto deste artigo, a liderança dentro da Polícia Militar, julga-se coerente que dentro da pesquisa bibliográfica a abordagem qualitativa, que nos permitirá aprofundar na discussão sobre o tema.

Na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado. A abordagem qualitativa visa destacar características por meio de um estudo quantitativo haja vista a superficialidade deste último. (RAUPP e BEUREN, 2006, p.92)

Dada a esta possibilidade de aprofundar no tema e propiciar a discussão sobre os aspectos de liderança dentro da polícia militar é que foi priorizada a abordagem qualitativa, sem contudo descartar as nuances quantitativas da pesquisa que certamente tem seus aspectos positivos.

Como os aspectos da liderança guardam até certo ponto aspectos da conduta pessoal, amoldando-se à personalidade de cada indivíduo, a abordagem qualitativa é a mais apropriada. Fato confirmado por Guinther (2006) que em sua pesquisa revela que: *a primazia da compreensão como princípio do conhecimento, que prefere estudar relações complexas ao invés de explicitá-las por meio do isolamento de variáveis.* (GUINThER, 2006, p. 202)

Além disso, foi realizada uma pesquisa com outras Polícias Militares do Brasil, tendo por objetivo, com isso, traçar parâmetros e motivar a discussão baseados em dados oficiais sobre nosso objeto de estudo. À frente serão apresentados dados relativos aos cursos de formação das polícias de São Paulo, Minas Gerais e Corpo de Bombeiros Militar de Goiás. A utilização destas corporações, se deveu ao peso histórico no cenário da segurança pública nacional.

3. Referencial Teórico

3.1. Aspectos Fundamentais da Liderança

O papel da liderança é cada vez mais enfatizado no seio das corporações, sejam elas: grandes ou pequenas, públicas ou privadas. Isso porque já se percebeu que o motivo do sucesso das organizações (governos, empresas, agremiações etc) não está na tecnologia, mas nas pessoas. E os líderes são os responsáveis pela condução das pessoas.

A liderança é um poder que agrega pessoas, cria uma visão, estabelece metas e fornece a motivação necessária para atingi-los. A história dos grandes líderes (Gandhi, Hitler etc) mostra que eles, conquistando a confiança de seus seguidores, fizeram lhes vislumbrar oportunidades para o crescimento e o desenvolvimento. Gandhi,

Com humildade e disciplina, conduziu seu país à independência, enfrentando o temido Império Britânico com soldados humildes, desarmados e cordatos, dispostos a dar a vida nas trincheiras da paz. E, por fim, conseguiu, sem disparar um tiro sequer, o que Adolph Hitler não pode com toda a sua logística de guerra e poder de fogo: vencer a Inglaterra de Winston Churchill. (COHEN, 2006, p. 59)

O primeiro passo, nesse sentido, é definir a liderança e elencar os seus fundamentos básicos. Liderança é um termo que não se confunde com chefia, embora sejam semelhantes em certos aspectos. Assim, *enquanto o chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa, o líder é uma pessoa que, graças a sua própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa dirige um grupo com a colaboração de seus membros.* (TOURINHO, 1982, p. 59)

Para Stoner e Freeman (1982), liderança gerencial é o processo de dirigir e influenciar as atividades relacionadas às tarefas do grupo. Ao discorrer sobre as funções da liderança, os autores assim comentam:

Para atuar com eficácia, um grupo precisa de alguém que realize duas funções principais: funções “relacionadas à tarefa” ou funções de solucionar problemas; e funções de “manutenção do grupo” ou funções sociais, como mediar disputas e garantir que os indivíduos se sentissem valorizados pelo grupo. (STONER e FREEMAN, 1982, p.346)

Os autores em estudo ainda argumentam que, das duas funções da liderança – uma relacionada à tarefa e outra voltada à manutenção do grupo, surgem o que se denomina de estilo de liderança.

O primeiro estilo de liderança é aquele voltado para a tarefa, caracterizado pela ênfase na realização do trabalho, em detrimento da satisfação pessoal dos empregados. Perfil este que não seria o ideal para o líder moderno, pois para alcançar os resultados o primordial são as pessoas. Assim não se pode ter o foco somente no trabalho, nas tarefas e produtos.

Já o segundo estilo é orientado para os empregados, situação em que o administrador busca motivar os seus subordinados, ao invés de controlá-los, buscando manter no grupo relações de amizade, confiança e respeito mútuos.

A questão da eficácia da liderança também foi objeto de estudos de vários pesquisadores. Stoner e Freeman (1982) apontam que, de acordo com tais estudos, a liderança eficaz dependia de uma diversidade de variáveis, entre elas a cultura organizacional e a natureza das tarefas. E advertem: *nenhum traço era comum a todos os líderes eficazes; nenhum estilo era eficaz em todas as situações.* (STONER e FREEMAN, 1982, p. 350)

As competências pessoais relativas à liderança podem ser apreendidas e desenvolvidas, pois muitas delas não são, necessariamente, inatas.

3.2. Administração e Planejamento Estratégico

A administração, cada vez mais, reveste-se de vital importância para as organizações em geral. Nos órgãos do Estado, onde o interesse público se faz preponderante, a adoção dos preceitos da administração, largamente empregados pelas empresas particulares, confere profissionalismo e dinamismo ao serviço público prestado à coletividade.

Ao se buscar um conceito de administração, interessante é a lição de Chiavenato (2004, p. 18), que define a administração como o *processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos organizacionais pra alcançar determinados objetivos, de maneira eficiente e eficaz*. (CHIAVENATO, 2004, p. 18)

Vista como um processo complexo, a administração pode ser dividida em quatro principais atividades (ou funções básicas) que, conforme Stoner e Freeman (2002) são: planejamento, organização, liderança e controle.

O planejamento, primeira etapa do processo administrativo, pode ser visto como a definição dos objetivos a serem alcançados e as ações que serão desenvolvidas para o seu alcance.

Ao discorrer sobre a importância do planejamento, Faria (1997) apresenta quatro razões cruciais para se fazer o planejamento: *a) contrabalancear a incerteza e as modificações; b) concentrar a atenção nos objetivos; c) assegurar um funcionamento econômico; d) facilitar o controle*. (FARIA, 1997, p. 72)

Em uma abordagem técnica, buscou-se um conceito de planejamento adequado ao presente estudo e que fosse de fácil compreensão. Nesse sentido, adotou-se o conceito de Silva (2003) o qual afirma o seguinte: *Planejamento é o processo administrativo que*

determina antecipadamente o que um grupo de pessoas deve fazer e quais as metas que devem ser atingidas. (SILVA, 2003, p. 29),

Falando em planejamento, todavia, não se pode deixar de mencionar os tipos de planejamento, cujo conhecimento é primordial nas atividades de segurança pública.

Segundo Bateman e Snell (1998), os níveis de administração são o estratégico, o tático e operacional. De tais níveis decorrem tipos de planejamento empregados em cada um deles, assim definidos:

a) Planejamento Estratégico: envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo. Os planos estratégicos têm uma orientação externa forte e envolvem as partes principais da organização. Os altos executivos são responsáveis pelo desenvolvimento e execução do plano estratégico, embora eles não formulem ou implementem pessoalmente o plano todo.

b) Planejamento Tático: traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos que são relevantes para uma parte definida da organização. Os planos táticos focalizam as principais ações que uma unidade deve empreender para realizar sua parte do plano estratégico.

c) Planejamento Operacional: identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização. Os administradores operacionais geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras. Objetivos e planos estratégicos, táticos e operacionais devem ser consistentes e apoiar-se um no outro. (BATEMAN e SNELL, 1998, p. 124-5),

De forma mais sucinta, DuBRIN (1988, p. 66) conceitua o planejamento estratégico como *o estabelecimento de planos gerais para que moldam o destino da firma.*

3.3. A Liderança Estratégica

W. Glenn Rowe (2002) assim conceitua liderança estratégica: *Liderança estratégica é a capacidade de influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntária e rotineira, decisões que aumentem a viabilidade em longo prazo da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a estabilidade financeira em curto prazo.* (ROWE, 2002, p. 8)

Ao discorrer sobre a postura dos líderes estratégicos, o autor acima referido afirma que a prioridade de tais líderes é “zelar por seus funcionários, uma vez que eles são os responsáveis por estabelecer uma relação estreita com os clientes”.

Marques (2008) também nos traz uma definição do que seja liderança estratégica: *É um conjunto de habilidades e competências que faz com que os executivos passem a reconhecer e praticar atitudes de pensar não apenas em termos de resultados imediatos e contextos restritos, mas também em termos de médio e longo prazo, resultados imediatos e contextos amplos.* (MARQUES, 2008 p.1)

Ao prosseguir no tema, a autora aborda os objetivos da liderança estratégica: *Pensar e agir tanto de maneira local quanto global, segundo as necessidades das organizações e do mercado, passa a fazer parte das tarefas das lideranças atuais.* (MARQUES, 2008, p.1)

Em outra abordagem sobre o assunto, Bispo (2008), afirma que: *um dos grandes desafios que os líderes enfrentaram nos últimos anos foi o de conviver com um universo em constante transformação* (BISPO, 2008, p.1). De fato, as constantes mudanças na sociedade e as ações voláteis da criminalidade estão a exigir dos líderes policiais militares uma adaptação a cada nova mudança. Acomodar-se e ficar alheio às transformações por certo trarão desgastes à Corporação.

Ao discorrer sobre a definição de liderança estratégica, Rowe (2002) comenta que tal definição *pressupõe a habilidade de influenciar subordinados, pares e superiores.* (Rowe, 2002, p. 10)

Existem, porém, restrições à liderança estratégica. Uma delas, apontada pela pesquisadora é que a repressão imposta por muitas organizações, entre elas o Estado. E o autor elenca as seguintes razões:

Não é surpresa que os cidadãos e os grupos empresariais que têm o governo como ‘cliente’ reclamem da burocracia, tanto de excesso de

papelada quanto do excesso de hierarquia. Tal sistema não está adaptado para lidar com mudanças. (...) Valorizam-se confiança, perseverança e lealdade em lugar da criatividade, espírito de inovação e pensamento crítico. Aqueles que não se enquadram nesse modelo ficam estagnados, deixam o cargo ou são forçados a demitir-se. (ROWE, 2002, p, 14)

4. Análise de Dados: Liderança na PM-GO

Analisar a liderança em uma corporação requer uma abordagem quanto aos seus valores e sua cultura organizacional. É o que se buscará nos sub-tópicos a seguir.

4.1. O perfil de liderança predominante na PM-GO

O perfil de liderança que predomina na Polícia Militar de Goiás tem muito a ver com a cultura organizacional da Corporação. Essa cultura, por sua vez, é um reflexo do modo de organização e dos princípios que devem nortear as relações entre os seus integrantes.

Como já abordado alhures, as polícias militares, assim como os corpos de bombeiros militares, são instituições organizadas com base nos princípios da hierarquia e disciplina. Dessa forma, a liderança no seio dessas corporações sobre forte influência das leis e regulamentos disciplinares que regulam as relações entre os diversos escalões.

A Constituição Federal também determina que as polícias militares são responsáveis pela polícia ostensiva e pela preservação da ordem pública. Isso faz com que seja destacada, nessas corporações, a liderança voltada para a atividade operacional.

Destarte, o perfil de liderança predominante na Polícia Militar de Goiás é voltado para a rigidez disciplinar e para o cumprimento da função de segurança pública. Ficando assim a liderança alicerçada sobre bases legais de um regulamento disciplinar, não

havendo ainda estudos que discutam os perfis de líderes dentro da PMGO, e seus benefícios para a corporação,

4.2. O perfil de liderança ideal para a PM-GO

Há que se perquirir se a liderança estratégica pode fazer a diferença em uma corporação militar, organizada com base hierarquia e disciplina. Acredita-se que sim, uma vez que um dos papéis do líder é justamente: enxergar o futuro e gerenciar a mudança.

Neste terceiro milênio, em que a sociedade está cada vez mais ciosa de seus direitos, torna-se necessário que o gerente de segurança pública, exercendo sua liderança, busque agir conforme os direitos humanos e conduzir os seus subordinados nesse objetivo.

Na Polícia Militar de Goiás, centenas de decisões são tomadas, diariamente, pelos integrantes da corporação que trabalham diretamente com seus públicos interno e externo. Assim é preciso que líderes estratégicos conduzam os milhares de homens e mulheres que tomam tais decisões, para que elas estejam de acordo com a direção estratégica adotada pela Corporação.

O comportamento do policial militar nas ruas, e em todas as ações e operações, deve ser influenciado por algum tipo de liderança estratégica, com foco no futuro e voltada para garantir a estabilidade organizacional da Polícia Militar.

Essas decisões, por sua vez, estão conforme a direção estratégica da Corporação? Elas aumentam a confiabilidade e a respeitabilidade?

Para que os integrantes da Polícia Militar de Goiás possam atuar, nas diversas frentes de serviço, torna-se necessário uma liderança estratégica. Nesse contexto, o líder estratégico deve ser capaz de prever cenários, buscar a flexibilidade, pensar de forma

estratégica e trabalhar com seus superiores, pares e subordinados para implantar as mudanças necessárias para possibilitar o futuro da Corporação.

Para evitar surpresas causadas pelas constantes mudanças nos aspectos sociais, o líder estratégico deve adotar uma visão voltada para o futuro e transmitir tal capacidade a seus liderados.

A liderança estratégica supera a liderança comum. Isso porque, na primeira, incute-se no liderado a idéia de cumprir a missão e, ao mesmo tempo, garantir a viabilidade da organização. Na Polícia Militar, a viabilidade é a confiança nela depositada pela sociedade e pelo Governo.

A atuação do líder também deve estar voltada para a questão dos direitos humanos, pois está é uma exigência atual ao aplicador da lei. Veja-se a lição de Rover (2005): *É crucial que os encarregados da aplicação da lei demonstrem sensibilidade com relação aos direitos e liberdades individuais, assim como tomem consciência de sua própria capacidade (individual) de proteger – ou violar – os direitos humanos e liberdades.* (ROVER, 2005, p. 161)

Bem como as qualidades anteriores, outra também merece ser registrada, a ética. Hoje se fala e cobra-se muito dos profissionais de todas as áreas posturas éticas. E quando se tratam de pessoas que ocupam devido suas funções de destaque a exigência é maior. Numa definição romântica, a ética seria o que dá beleza a existência humana através de hábitos e costumes que pudesse definir nossa personalidade. Estaria assim o comportamento ético ligado aos costumes de cada sociedade de cada época. Assim o que era ético no século passado não o é agora. Neste sentido o costume, para ser ético, teria que ter a capacidade para coagir moralmente, socialmente as pessoas. (VALLS, 1994, p. 10)

4.3. Análise da formação em liderança na PM-GO

Para analisar-se a formação da liderança na Polícia Militar de Goiás, necessário é cotejar o conteúdo programático da disciplina de “Chefia e Liderança” ministrada na Academia de Polícia Militar de Goiás e outras co-irmãs:

4.3.1. Academia de Polícia Militar de Goiás (2º Ano do Curso de Formação de Oficiais): Unidade I – Chefia: Introdução; O poder nas organizações; Funções da chefia; Coordenação de reuniões; Qualidade de chefia; Métodos de chefia; Princípios de chefia; Divisão de chefia; Delegação.

Unidade II – Liderança: Introdução; Liderança e participação; Normas de chefia e liderança; Princípios de liderança; Tipos de liderança - autocrática, democrática – paternalista; Distinção entre liderança e dominação; Liderança negativa e positiva; Processo decisório - a essência da decisão; decisão e poder; fases do processo decisório; A importância do processo de comunicação; Processo decisório - a essência da decisão; decisão e poder; fases do processo decisório.

4.3.2. Academia Bombeiro Militar de Goiás: Estudo da importância do desenvolvimento gerencial; Liderança e poder; A personalidade do líder. Estudo dos estilos de lideranças; Abordagens de teste de comportamento humano em organizações: dinâmica de liderança dos grupos; Estudo da evolução do desenvolvimento interpessoal, gerencial e organizacional.⁴

⁴ Fonte: Seção Técnica de Ensino da Academia Bombeiro Militar de Goiás.

4.3.3. Academia de Polícia Militar do Barro Branco – São Paulo

Os Oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo são formados na Academia de Polícia Militar do Barro Branco. Naquela Unidade de Ensino, a disciplina de Chefia e Liderança é ministrada para os cadetes do 2º e do 3º Ano do Bacharelado em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública, sendo que o conteúdo programático é o seguinte:

a) 2º Ano: Objetivos da matéria; Aspectos conceituais da liderança; Fatores que deterioram uma empresa – foco do chefe; Processo de solução de problemas e tomada de decisão; Princípios da administração aplicada à chefia e liderança; Implantação e condução do processo de mudança – resistência; Atribuições essenciais do chefe; Habilidades do chefe; Comunicação eficaz na transmissão de ordens; Tipos de liderança; Motivação de manutenção; Motivação de realização; Estudo de casos – habilidade e qualidades do líder.

b) 3º Ano: Objetivos da matéria; Exercício de conhecimento mútuo; Motivos que levam o ser humano a viver em grupo; elementos do grupo social; formação do grupo social; Funcionamento dos grupos, padrões de canalização de energia (energia de manutenção - em e energia de produção- EP); Conceitos de liderança e chefia relações e diferenças entre liderar e chefiar; Teorias sobre liderança (teoria de traços de personalidade, teoria sobre estilos de liderança e teoria situacional de liderança); O caráter de liderança, o melhor modo de se fazer as coisas; Liderança sob condições difíceis; Níveis de tarefa, estrutura e responsabilidade; As unidades de motivação humana, motivação no trabalho; As necessidades humanas, a variável humana; Escalas de prioridade das necessidades humanas; Sistemas de motivação; Incentivos (conceitos, tipos), iniciativa, aspectos positivos e negativos; Transmissão de ordens.⁵

⁵ Fonte: Seção de Ensino da Academia de Polícia Militar do Barro Branco – SP.

4.3.4. Academia de Polícia Militar de Minas Gerais

a) 2º Ano: Unidade I: Gestão de pessoas – contextualização; Indivíduo, Organização e trabalho; Gestão de pessoas: funções e processos; Policial Militar: função e desafios. Unidade II: Subsistema: comportamento humano e comportamento organizacional; Trabalho e atitude produtiva; Projetos: avaliação da eficácia das pessoas; Projetos: saúde mental e saúde ocupacional; Projetos: qualidade de vida no trabalho. Unidade III: Gestão de pessoas, grupos e equipes; Comunicação no trabalho; Grupos e equipes; Conflito; Negociação. Unidade IV: Educação e desenvolvimento de pessoas; Educação e trabalho; Gestão do conhecimento. Unidade V: Papel das pessoas na dinâmica organizacional; Forças – resistência à mudança; Novas tecnologias de gestão; Papel do gerente no processo de mudança.

b) 3º Ano: Unidade I: Chefe – líder; Considerações gerais; Evolução histórica; Tipos de chefes e líderes; Qualidades e defeitos do chefe ou líder; Estudo de grupos: tipos e características. Unidade II: Liderança situacional. Unidade III: Teoria da motivação; Necessidades de Maslow. Unidade IV: Princípios básicos do chefe e do líder; Poder – autoridade; Hierarquia e disciplina; Força do exemplo; Responsabilidade; Outros.

4.4. Proposta para formação de competências

A fim de adaptar-se aos novos desafios e a novas necessidades da liderança, os formadores de líderes devem preocupar-se com os aspectos peculiares da liderança, com ênfase na liderança estratégica, bem como com as expectativas da sociedade no que tange ao serviço policial militar.

Nesse diapasão, visando a formação de competências na liderança policial militar, a seguinte proposta é apresentada:

- A formação da liderança estratégica policial militar;
- Observar as tendências humanísticas da liderança que, sem perder de vista os objetivos, trabalham melhor as relações interpessoais;
- Incentivar a formação de uma liderança voltada para os padrões éticos, comunitários e operacionais, com foco nos direitos humanos.

5. Considerações Finais

Nas organizações militares, o planejamento sempre foi visto como função essencial, embora muitas vezes tal atividade tenha sido desenvolvida sem um tratamento científico advindo dos teóricos e estudiosos da administração em geral. Quase sempre, o ato planejar desenvolve-se apenas no nível operacional, sem uma preocupação mais profunda com os planejamentos estratégicos e táticos.

Tal situação, mormente no Estado de Goiás, tende a mudar com a ênfase proporcionada à administração nos cursos voltados aos Oficiais, comandantes e futuros comandantes da instituição, dentre os quais se destaca o Curso Superior de Polícia, o Curso de Especialização em Gestão Organizacional e o Curso de Formação de Oficiais.

Na Polícia Militar todos são, ao mesmo tempo, chefes e chefiados, líderes e liderados. Em uma instituição organizada nos princípios constitucionais da hierarquia e disciplina, com rígidos regulamentos disciplinares, o conceito de “mandar” pode ser confundido com o de “liderar”.

Atualmente, as características institucionais da PMGO alimentam uma predileção para uma liderança voltada para o cumprimento da tarefa, no caso, a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública, missões ditadas pela Constituição Federal.

O regulamento faz os chefes, porém, o ensino forma os líderes. Por isso, e necessária, na Polícia Militar de Goiás, a formação de verdadeiros líderes, que irão conduzir a Corporação neste terceiro milênio.

A nova liderança surgida, nesse contexto, deve ser uma liderança estratégica que possa conduzir os milhares de liderados a um objetivo comum, com destaque para o pensamento humanístico, a atuação ética, a atenção para a comunidade e o respeito pelos direitos humanos.

Nesse sentido, sendo o fator humano o elemento principal de toda organização, qualquer planejamento estratégico deve considerar a influência da liderança. A formação acadêmica assume, em tal dinâmica, especial importância, principalmente nas instruções ministradas aos cadetes do Curso de Formação de Oficiais.

Os objetivos deste trabalho foram parcialmente atingidos, uma vez que foram encontrados vários obstáculos à pesquisa como falta de material disponível – por ser uma discussão inédita e de tempo para uma pesquisa mais completa. Todavia, sentimo-nos satisfeitos por fomentar a discussão sobre o tema no âmbito de nossa Corporação.

6. Bibliografia

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; ALMEIDA, Francisco Ribeiro de. **Análise do Ambiente Organizacional**: a peça chave para o desenvolvimento de um Planejamento Estratégico. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/martinho/50.pdf>> Acesso em: 10 out. 2010.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo uma vantagem competitiva. Trad. Celso A. Romili. Rev. téc. José Ernesto Lima Gonçalves, Patrícia da Cunha Tavares. São Paulo: Atlas, 1998.

BISPO, Patrícia. **Características de uma liderança estratégica**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista/5232/caracteristicas-de-uma-lideranca-estrategica.html>> Acesso em: 20 jan. 2011.

BRASIL. Estatuto dos Militares, Código Penal Militar, Código de Processo Penal Militar, Legislação Penal, Processual Penal e Administrativa Militar, Constituição Federal. org. Álvaro Lazzarini. 10. ed. rev., ampl. e atual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de janeiro: Campus, 2004.

COHEN, Marleine. Mahatma Gandhi/Marleine Cohen. São Paulo. Globo, 2006.
(Personalidades que marcaram Época)

DuBRIN, Andrew J. Princípios da administração. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

FARIA, José Carlos. **Administração**: introdução ao estudo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDES, Maria Nilza de Oliveira. Líder-educador: novas formas de gerenciamento. 2ª edição. Petrópolis, RJ. Vozes. 2001.

GÜNTHER, Hartmut. Pesquisa Qualitativa versus Quantitativa: Esta é a questão?. In: Psicologia: teoria e pesquisa. Mai-Ago 2006. Vol.22, pp. 201-210.

MARQUES, Kelly. **A importância da Liderança Estratégica**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Roteiro/5265/a-importancia-da-lideranca-estrategica.html>> Acesso em: 20 jan. 2011.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTANA, Patrick J. CHARNOV, Bruce H. **Administração**. Trad. Robert Brian Taylor. Rev. técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Saraiva, 1998.

PERILLO, Marta. **A importância do Diagnóstico Operacional**. Disponível em: <<http://recantodasletras.uol.com.br/artigos/1715198>> Acesso em: 10 out. 2010.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Blog sobre Planejamento Estratégico Orientado a Resultados. *Análise S.W.O.T.* Disponível em: <<http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/analise-swot/>> Acesso em 05out.2010.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: www.geocities.ws/cienciascontabeisfecea/estagio/cap_3. acesso: 16/03/2011.

ROVER, Cees de. **Para Proteger e Servir**. Direitos Humanos e Direito Internacional Humanitário para Forças Policiais e de Segurança. Manual para Instrutores. 4. ed. Genebra: Comitê Internacional da Cruz Vermelha, 2005.

ROWE, W. Glenn. **Liderança Estratégica e criação de valor**. Disponível em: <http://www.ibmex.com.br/artigos/Lideranca_Estrategica.pdf> Acesso em 15jan2011.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

STONER, James A.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Trad. Alves Calado. Rev. Agrícola de Souza Bethlem. Rio de Janeiro: Ed. LTC – Livros Técnicos e Científicos, 2002.

TOURINHO, Nazareno. **Chefia, liderança e relações humanas**. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1982.