

# COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA: APLICABILIDADE NA GESTÃO DO POLICIAMENTO OSTENSIVO

## COMMUNICATION AND LEADERSHIP: APPLICABILITY IN THE MANAGEMENT OF OSTENSIVE POLICING

OLIVEIRA, Rogério de<sup>1</sup>  
COSTA, André Luiz Diques da<sup>2</sup>

### RESUMO

Pesquisar a aplicação da comunicação e liderança, e sua contribuição na gestão do policiamento ostensivo, conseqüentemente compreender o entendimento e a opinião dos liderados quanto ao tema e os seus efeitos na gestão do policiamento preventivo. Trata – se de abordagem qualitativa, que teve como meta a aplicação de questionário contendo 10 (dez) perguntas relacionadas a comunicação, liderança e seus possíveis efeitos ou resultados na gestão do policiamento ostensivo, com a finalidade de estudar a aplicabilidade desta ferramenta na gestão de pessoas no âmbito policial militar. Demonstrou - se que a comunicação interfere diretamente na execução do serviço, quanto ao aspecto liderança demonstrou – se importante e útil no processo de gerência das atividades confirmados pelos dados coletados em pesquisa. Conclui – se que a Comunicação e Liderança no processo de gestão do policiamento ostensivo interferem de forma positiva contribuindo para uma atividade coordenada, segura e eficaz, melhorando a prestação de serviço á sociedade e otimizando a atuação dos Policiais Militares envolvidos na atividade fim de patrulhamento ostensivo e preservação da ordem pública.

**Palavras-Chave:** Aplicabilidade. Comunicação. Liderança. Gestão de Policiamento Ostensivo.

### ABSTRACT

Research the application of communication and efficient leadership, which in turn contribute significantly in the management of ostensive policing, consequently understand the understanding and opinion of the leaders on the subject and its effects on the management of preventive policing. It is a qualitative approach, which had as its goal the application of a questionnaire containing 10 (ten) questions related to communication, leadership and their possible effects or results in the management of ostensive policing, in order to study the applicability of this management tool military police. The research showed that the communication interferes directly in the execution of the service, as far as the leadership aspect was shown to be relevant and necessary importance of the management process of the activities confirmed by the data collected in the research. After a detailed study and analysis of the

---

<sup>1</sup>Aluno do Curso de Formação de Oficiais, do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás – CAPM, [rogerio.sdx@gmail.com](mailto:rogerio.sdx@gmail.com), Goiânia – Go, fevereiro de 2018.

<sup>2</sup>Professor Orientador: Especialista, Professor do Programa de Pós – Graduação e Extensão do Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás – CAPM, [diquesbr1@hotmail.com](mailto:diquesbr1@hotmail.com), Goiânia, Abril de 2018

collected data, it was concluded that Communication and Leadership in the management process of ostensive policing interferes in a positive way contributing to a coordinated, safe and effective activity, improving the service rendering to society and optimizing the performance of the Military Police officers involved in the activity of ostensive patrolling and preservation of public order.

**Keywords:** Communication. Leadership. Management. Ostensive Policing.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo, propôs-se estudar a comunicação e liderança como aspectos positivos na gestão do policiamento ostensivo. Com o objetivo de estudar a eficiência desta ferramenta contribuindo de forma efetiva e positiva para otimização no âmbito do trabalho policial militar, que por sua vez poderá resultar numa melhor e efetiva prestação de serviço de segurança pública ao cidadão.

Neste sentido o artigo fará os seguintes questionamentos: a liderança aliada a uma boa comunicação por parte do Gestor de Polícia Ostensiva exercem influência na ação do Policial Militar e refletem na qualidade do serviço prestado a sociedade? O policial militar tem informação suficiente para bem desempenhar o trabalho de patrulhamento ostensivo? A equipe compreende as ordens, mensagens, e tem conhecimento por qual motivo estão sendo realizadas?

Para abordar tal problemática estabeleceu – se como objetivos de pesquisa estudar os aspectos positivos da comunicação e liderança e sua aplicabilidade na gestão do policiamento ostensivo, eficiência na comunicação e liderança na atividade e ação do policial militar com melhor qualidade na prestação de serviço para sociedade.

Examinou - se, se os policiais militares envolvidos na atividade de patrulhamento ostensivo tinham informações necessárias para compreender a ordem de serviço e bem desempenhar suas atividades bem como saber se o processo de comunicação entre o chefe de polícia ostensiva e seus subordinados é claro; e saber junto aos policiais militares atuantes no patrulhamento sobre o seu entendimento de qual seria o melhor perfil para um Chefe de Polícia Ostensiva e o que esperam dele.

Esta investigação justifica-se pelo fato de ser extremamente relevante para corporação, pois uma gestão adequada do policiamento ostensivo poderá resultar na otimização e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, que por sua vez poderão contribuir para implementação de programas, ações e atividades ostensivas na prevenção do crime.

A análise do tema proposto é de grande importância para o melhor desempenho do patrulhamento preventivo ostensivo realizado pelos policiais militares, pois poderá fornecer

dados científicos que possibilitarão nortear e melhor capacitar o Chefe de Polícia Ostensiva para otimizar a gestão e coordenação do serviço por meio de programas de desenvolvimento de líderes, palestras e treinamentos oferecidos por equipes de consultorias e, programa de desenvolvimento pessoal será capaz de atender os anseios profissionais pessoais do líder bem como os interesses institucionais.

A pesquisa utilizou aplicação de questionário direcionado especificamente às Praças Policiais Militares que exercem a atividade de patrulhamento ostensivo em suas unidades, atuantes na capital ou no interior, escolhidos de maneira aleatória em unidades distintas, com o propósito de diversificar o conteúdo da pesquisa. Na sequência por fim serão realizados estudos bibliográficos com objetivo de melhor compreender o tema proposto.

Finalmente, serão expostos os resultados advindos das vozes dos protagonistas, relatando se a comunicação e liderança do Chefe de Polícia Ostensiva reflete positivamente na qualidade do policiamento diário.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 LIDERANÇA**

A Liderança segundo Hunter (2004) é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem motivadas para alcançar os objetivos reconhecidos como sendo de interesse de todos e importante para o bem comum.

O conceito de liderança adotado por Chiavenato (1983) aduz que a liderança é uma relação que existe entre pessoas dentro de uma determinada estrutura social, não podendo ser conceituada apenas por características e ações individuais.

O Policiamento Preventivo Ostensivo é a atividade fim da Polícia Militar e precisa ser gerido para que os policiais responsáveis pelo patrulhamento ostensivo, possam atuar de forma eficiente, evitando ou diminuindo o índice de criminalidade e a ocorrência de crimes seja qual for a natureza.

Para obtenção de resultados positivos na gestão deste policiamento, comunicação e liderança são indispensáveis na gestão de pessoas, pois o produto final deste gerenciamento é a prestação de um serviço de segurança pública eficiente, organizado e efetivo, que seja capaz de transmitir para a sociedade a sua competência e profissionalismo na gestão de suas atividades,

logo a liderança do Gestor de Polícia Ostensiva é indispensável para que a Polícia Militar do Estado de Goiás alcance de forma satisfatória o reconhecimento social.

Neste sentido Chiavenato (1983) elucida de forma precisa a indispensabilidade da liderança no seio institucional, inserindo a liderança como elemento necessário em todos os tipos de organizações humanas, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos.

Ainda, Maximiano (1990) reforça a importância da liderança e afirma que deve ser fomentada por uma única linguagem, linha de pensamentos e ações para fazer se cumprir positivamente, e alcançar os resultados pretendidos com qualidade e de forma positiva.

Atualmente com a sistemática de um Estado Democrático de Direito evoluído, que por sua vez apregoa a cultura ao respeito da dignidade da pessoa humana, princípio este diuturnamente avocada nas mais diversas situações, uma forma respeitar e dar efetividade a este princípio constitucional, é prestar um serviço de Segurança Pública com qualidade, que seja capaz de garantir os direitos individuais e coletivos dos cidadãos e bem zelar pela manutenção da Ordem Pública.

A principal ferramenta efetiva e eficaz para manutenção da Ordem Pública é o Policiamento Ostensivo Preventivo de responsabilidade da Polícia Militar, este policiamento realizado por Policiais fardados, armados em viaturas caracterizadas, devem ser bem preparados e instruídos, possuindo conhecimento suficiente para atuar nas áreas de maior índice de criminalidade com versatilidade e melhor atender o cidadão.

Hoje, o policial militar possui uma nova formação, entendimento e conceito sobre a atividade policial e principalmente quanto aos imperativos legais em que deve atuar o policial, um bom e efetivo policiamento ostensivo se alcança com a atuação um bom gestor e líder aonde os cooperados de forma livre e espontânea seguem seu líder e desempenham suas funções muitas vezes sem serem determinadas, conseqüentemente atendendo o Cidadão com melhor qualidade e presteza.

## 2.2 TEORIAS DA LIDERANÇA

A atividade de policiamento ostensivo é realizada por meio de equipes formadas por policias, atuando em determinada cidade ou setor de uma cidade ou até mesmo na zona rural.

Para boa gestão do policiamento ostensivo na atualidade o Chefe de Polícia Ostensiva enquanto gerente precisa ser líder, na busca por este líder ideal se faz necessário o estudo de três principais teorias da liderança e os principais estilos de liderança.

Segundo Chiavenato (2009), são três as principais teorias sobre a liderança iniciando pela teoria dos traços da personalidade, esta teoria um líder possui características marcantes em sua personalidade que o qualifica para sua função apontando três estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal.

Quanto aos estilos de liderança Chiavenato (2009) trata da liderança autocrática, aquela em que o líder leva em consideração apenas a tarefa, também conhecida por liderança diretiva, nesta o líder toma decisões de forma individual e isolada, critica a modalidade e afirma que pode ser tida como insuficiente para a função de gestão. Liderança autocrática é autoritária, situação em que o líder impõe suas ideias e decisões ao grupo, porém não há a preocupação por parte do líder em ouvir a opinião do grupo, simplesmente age por imposição.

Quanto a liderança democrática Chiavenato (2004) classifica ainda como liderança participativa ou consultiva, voltada para as pessoas e ocorre a participação dos liderados na tomada de decisão, com maior participação dos membros da equipe no processo decisório, esta teoria é interessante e pode ser eficiente para a gestão do policiamento, pois com a participação dos membros na tomada de decisão a atuação nos pontos estratégicos de maior índice de criminalidade podem ser reduzidos pela eficiência e estratégia adotada.

Por fim Chiavenato (2004) trata da liderança liberal ou Laissez – faire língua francesa que significa “deixai fazer, deixai passar” nesta modalidade de execução os membros possuem mais liberdade na execução da atividade, ressalta ainda que pode ser este estilo negligente e fraca, pois o líder deixa passar erros e falhas sem corrigir, o que a tornaria esta modalidade inaplicável na gestão do policiamento ostensivo que por sua vez deve ocorrer pautado na legalidade.

A liderança é importante para gestão de equipes, logo é interessante que o Chefe de Polícia Ostensiva tenha as características de um líder, ser bom planejador, gestor justo e organizado na condução dos trabalhos de polícia ostensiva, e que conduza seus policiais a alcançarem seus profissionais e pessoais, e como consequência de um bom trabalho concretizar as expectativas da Instituição.

### 2.3 COMUNICAÇÃO

Comunicação é imprescindível para compreensão plena e clara das informações inerentes ao serviço policial militar, é o principal artifício de aproximação entre a instituição e seus colaboradores, logo um bom líder deve ser capaz de explicitar as informações que a sua empresa ou a sua instituição traçaram no plano estratégico para que os resultados sejam alcançados.

Maximiano (2000) trata a comunicação como um processo que visa transferir e receber informações, dados possivelmente organizados e que possam auxiliar na tomada de decisões, desta forma a comunicação é indispensável como meio de integração e interação com o objetivo de cumprir finalidades pretendidas.

No caso, em virtude do risco presente de forma constante na atividade policial militar exige clareza na transmissão da informação, uma equipe bem informada ciente da sua responsabilidade e por qual motivo está sendo repassada determinada ordem, ou por qual motivo determinada atividade deve ser realizada, é importante pois essa sistemática permitirá que a equipe sinta - se parte do processo , mas, há que se atentar que informação insuficiente é ruim para eficiência e gestão, informações excessivas também são prejudiciais no entendimento de Montana (2001), caberá ao gestor de polícia definir quais informações deverão ser repassadas.

No que se refere a comunicação voltada para gestão do policiamento ostensivo deve ser levado em consideração a periculosidade da atividade policial militar, e adotar o entendimento de Carnegie (2012) ao afirmar que a comunicação se inicia alicerçada em uma relação de confiança, e atividade policial é alicerçada especialmente na confiança, pois cada policial é responsável pela segurança do seu parceiro e desta relação de confiança por meio da atividade de patrulhamento ostensivo levam segurança ao cidadão.

Analisando a proposição de Carnegie (2012) destaca que é necessário o líder ser capaz de comunicar, pois a mesma interfere no exercício da liderança, aqui comunicação está relacionada com os diversos meios de comunicação tais como e – mail, correio tradicional, telefones celulares entre outros meios de comunicação existentes, com isso o gestor de polícia ostensiva dever ser capacitado para a comunicação.

A comunicação resulta participação, troca de mensagens e emissão ou receber informações, interação entre pessoas, que a comunicação vem a ser um processo em as informações são transmitidas ou compreendidas por duas ou mais pessoas, basicamente com a intenção de motivar ou influenciar comportamentos.

Chiavenato (2006) apresenta a comunicação como sendo uma forma de transmitir a informação e seu significado de uma pessoa para outra, esta transação envolvendo pessoas

deve haver no mínimo duas pessoas, a que envia a mensagem e a que recebe a mensagem, um indivíduo só não é capaz de comunicar é necessário a pessoa receptora para concluir o ato da comunicação.

Por derradeiro a comunicação concretiza se basicamente numa peça indispensável para evolução da instituição, pois ela depende da atuação de seus líderes gestores, assim aquelas lideranças que não capazes de comunicar precisamente, contribuirão para inserção da instituição num padrão de ineficiência na comunicação e que por este motivo não obterão em sua totalidade os objetivos pretendidos com a execução do policiamento ostensivo.

## 2.4 COMUNICAÇÃO E O POLICIAMENTO OSTENSIVO

A comunicação ocorre entre o transmissor da mensagem chamado emissor, consumando – se a com a eficácia de o receptor compreender a mensagem transmitida, para certificar que foi compreendida pelo receptor é utilizado o mecanismo do feedback que é um mecanismo de reorientação do subordinado.

Existem situações que prejudicam a comunicação dificultando ou até mesmo impossibilitando a comunicação, estas anomalias são denominadas ruídos que por sua vez é qualquer meio de erro, distorção ou deformação da mensagem.

A importância da comunicação decorre da observância do conceito de policiamento ostensivo, que deve ser entendido como aquele que deve ser desenvolvido antes da ocorrência do delito, consiste numa ação dinâmica de observação, vigilância, monitoramento de pontos críticos, proteção de localidades passivas da ação de criminosos, neste sentido elucida Soibelman (1994) que o policiamento ostensivo age de forma visível ao público, não é secreto, mas que alcança resultados preventivos pela simples ação da presença, ou seja a viatura caracterizada, o policial fardado.

Os ruídos podem interferir diretamente na gestão do policiamento, ainda esclarece Gil (2001) que os ruídos podem ser diversos, mas aqueles que interessam para gestão do policiamento refere – se aqueles provenientes do emissor que ocorrem por falta de clareza, dificuldade em falar em público, suposição de que outros possuem mais conhecimento sobre determinado assunto e os que advém do receptor como dificuldade em ouvir, desinteresse, comportamento na defensiva entre outros.

Estes ruídos atrapalham e comprometem o processo de comunicação, refletindo de forma incisiva nas relações interpessoais no âmbito de uma determinada instituição, cabe ao

gestor do policiamento ostensivo trabalhar para conseguir levar de forma clara e precisa a informação de que necessita o Policial para desempenhar sua atividade de ronda ostensiva.

Três tipos de comunicação são interessantes para que o gestor do policiamento ostensivo possa adotar no auxílio do processo decisório bem como melhor traçar seus objetivos, comunicação descendente, comunicação ascendente e comunicação lateral.

Na comunicação descendente ou para baixo, é muito utilizada em organizações burocratizadas e autoritárias pois é realizada embasadas em ordens ou programas que propostos por autoridades superiores da instituição, neste modelo não há a participação do colaborador na tomada de decisão, esse tipo de comunicação apenas é utilizada para dar um feedback ao colaborador apenas informando o resultado final do trabalho, Maximiano (2000) diz que esta modalidade de comunicação para baixo procura manter as pessoas informadas para que possam trabalhar direito.

Outra modalidade de comunicação é a ascendente ou para cima, com base em relatórios quanto ao desempenho dos colaboradores bem como dos resultados alcançados é que superiores tomam conhecimento do que está sendo realizado. Esse tipo de comunicação também possibilita a recepção de sugestões e informações dos colaboradores quanto ao serviço realizado, insatisfações, sugestões de melhoria.

Maximiano (2000) apresenta esse tipo de comunicação para cima, faz chegar aos superiores de forma organizada as informações que sejam úteis para corrigir problemas internos e proporcionar melhores condições de trabalho. Hampton (1992) apresenta esta modalidade de informação em que os subordinados apresentam aos superiores os problemas encontrados no serviço, subsidiando com informações para os superiores decidirem o que fazer.

A comunicação lateral, é uma comunicação informal, geralmente ocorre de forma verbal em instituições não hierarquizadas, que demandam agilidade nas decisões, Maximiano (2000) conceitua esta modalidade de comunicação com sendo aquela que o trabalho se dá em níveis diferenciados de hierarquia, possibilitando maior interação entre departamentos.

Levando – se em consideração a atividade policial militar hierarquizada, pautadas nos princípios da organização militar, tem – se a comunicação ascendente e descendente como sendo aquelas que melhor podem ser aproveitadas pelo gestor do policiamento ostensivo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este Estudo teve o objetivo de estudar se a liderança aliada à boa comunicação é capaz de influenciar positivamente nos resultados da ação do policial militar, ainda se o nível de compreensão das informações e determinações úteis ao serviço são repassadas de forma clara.

Por fim saber qual perfil de liderança recomendado ao Chefe de Polícia Ostensiva no entendimento dos policiais responsáveis pela execução direta do patrulhamento, procurando investigar se este perfil, aliado a comunicação reflete em uma melhora na qualidade da gestão do policiamento ostensivo.

A amostra será composta pelos profissionais pertencentes ao 9º Comando Regional de Polícia Militar, do qual foi integrante. Portanto, a investigação foi realizada especificamente com os patrulheiros integrantes do 11º Batalhão de Polícia Militar que atuam no serviço ostensivo do município de Pires do Rio – Goiás. Levando em consideração as limitações do serviço ostensivo, no interior do Estado, foram investigados os policiais que trabalham no serviço ordinário de patrulhamento ostensivo, o critério aplicado para escolha deste grupo levou em consideração policiais que trabalham nas ruas ou na zona rural no atendimento de ocorrências, ou seja, eleitos aleatoriamente, uma vez que atuam diretamente na execução da atividade fim da Polícia Militar.

A unidade conta com um efetivo total de 115 (cento e quinze) policiais militares, sendo 19 (dezenove) pertencentes a Banda da Polícia Militar, 13 (treze) policiais que trabalham na administração do Batalhão e 35 (trinta e cinco) que trabalham diretamente com o serviço de rua

Para alcançar a finalidade proposta, e melhor compreender o perfil melhor indicado para o Gestor de Polícia Ostensiva para aquela Unidade, foi aplicado um questionário aos policiais militares, com 10 (dez) perguntas objetivas.

Com a aplicação do questionário espera – se compreender qual melhor perfil de um Chefe de Polícia no entendimento dos responsáveis pela execução do policiamento ostensivo, e se este perfil reflete positivamente no policiamento, o efetivo do 11º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Goiás foi eleito aleatoriamente levando – se em consideração as limitações do serviço ostensivo no interior do Estado de Goiás.

As perguntas abordaram três aspectos, um grupo de perguntas questionando quanto ao perfil do gestor, o segundo grupo buscando compreender quanto as características de liderança, e qual pode ser melhor utilizada pelo gestor do serviço, e por fim um terceiro grupo de perguntas objetivando analisar os aspectos ligados ao nível de compreensão das informações e nível de participação nas decisões inerentes ao trabalho policial.

O questionário prévio foi aplicado entre os dias 11(onze) e 12(doze) de março e de 13(treze) a 23(vinte e três) de março de 2018 aplicação definitiva, ao final da coleta os dados organizou - se gráficos, separados por temas para melhor demonstrar os resultados obtidos com a pesquisa.

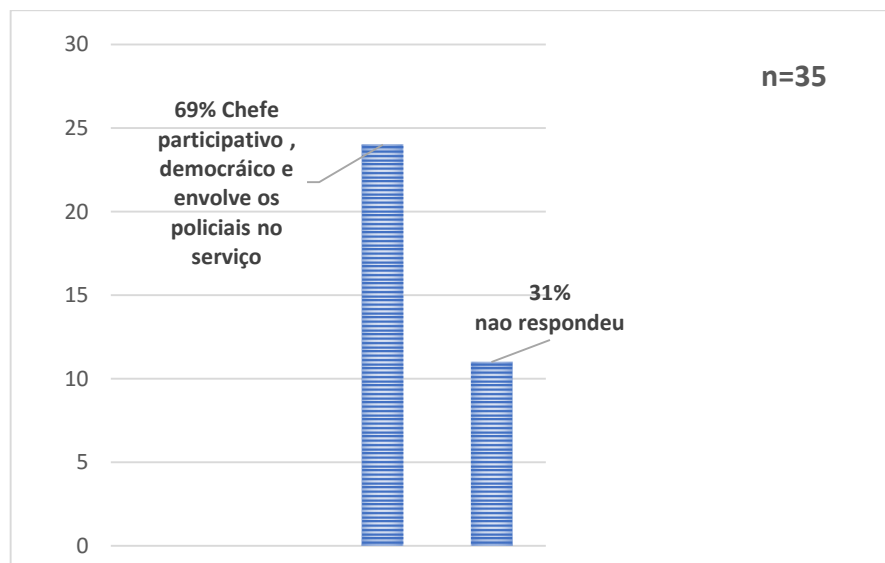
#### 4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Após a coleta dos dados os oito gráficos abaixo apresentarão as variações quanto as proposições que foram apresentadas aos 35 (trinta e cinco) Policiais Militares, sendo que nem todos optaram por responder todas as perguntas.

Quanto a primeira proposição, foi questionado sobre qual seria o perfil mais eficiente, a ser adotado pelo chefe de polícia e que levaria os executores a adotar ações proativas no serviço.

O Primeiro gráfico demonstra o percentual de aceitação do efetivo operacional quanto ao modelo de chefe que atua pela democracia, lidera envolvendo seus colaboradores no serviço, e que busca um mecanismo eficiente de gestão, priorizando a comunicação, interação e liderança, que remete ao conceito de liderança participativa ou consultiva de Chiavenato (2004).

**Gráfico1 – Perfil do chefe de polícia**

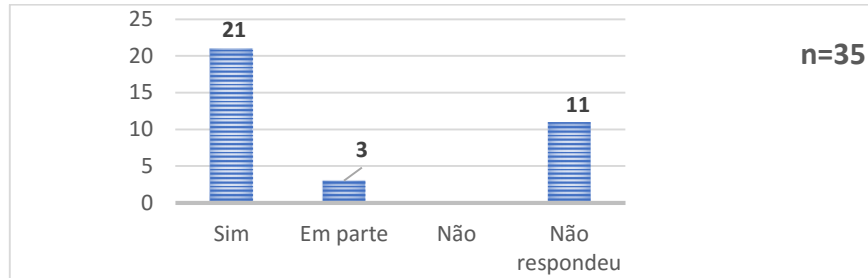


Fonte: (O autor, 2018)

Ao ser apresentado o questionamento sobre as características de um chefe autoritário que se preocupa apenas com o serviço, tomando decisões individualistas,

proporcionaria efeito prejudicial ao bom andamento do serviço os policiais entenderam na maioria ser prejudicial para boa gestão do serviço.

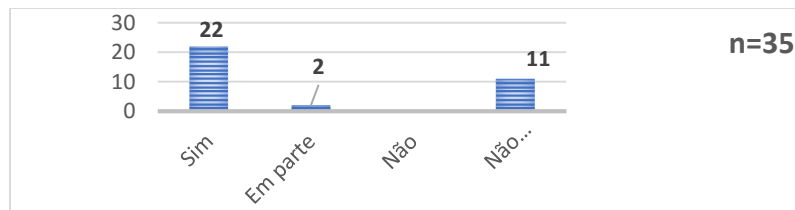
**Gráfico 2 – Interferência negativa do chefe de polícia**



Fonte: (O autor, 2018)

Questionados sobre as características de um chefe de polícia, a maioria optou por um chefe democrático, aberto ao diálogo, entendendo que esta característica interfere positivamente na gestão e execução do policiamento ostensivo.

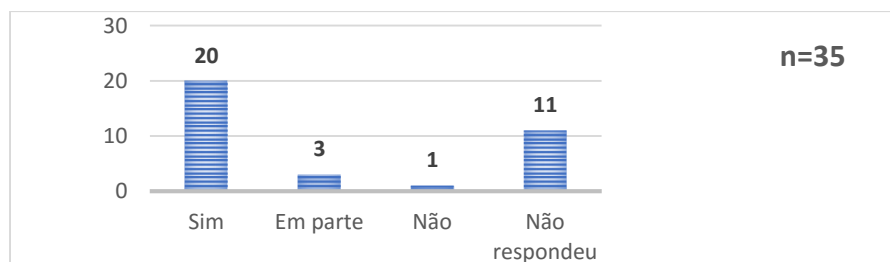
**Gráfico 3 – Influência positiva do chefe de polícia democrático**



Fonte: (O autor, 2018)

Quanto a característica liberal, despreocupada e sem fiscalização por parte do gestor do serviço, a maioria efetivo estudado, entendeu ser prejudicial na qualidade e execução do serviço enquanto, simplesmente deixar fazer e passar o serviço sem critérios, objetivos ou parâmetros referenciais de atuação, Chiavenato (2004) chama atenção quanto a esta característica, e ressalta ser este estilo de liderança negligente e fraca.

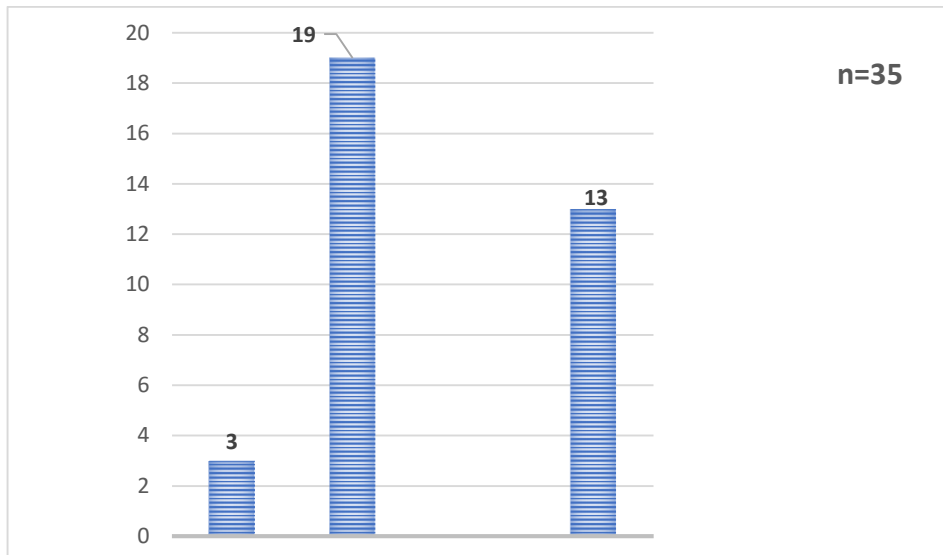
**Gráfico 4 – Fiscalização ineficiente**



Fonte: (O autor, 2018)

O grupo foi indagado se possuía informação suficiente para desempenhar suas atividades de forma segura e organizada, a maioria entendeu possuir informações em parte, Maximiano (2000) destaca a importância do processo de comunicação e o traduz como sendo indispensável de integração e interação com objetivo de se cumprir finalidades.

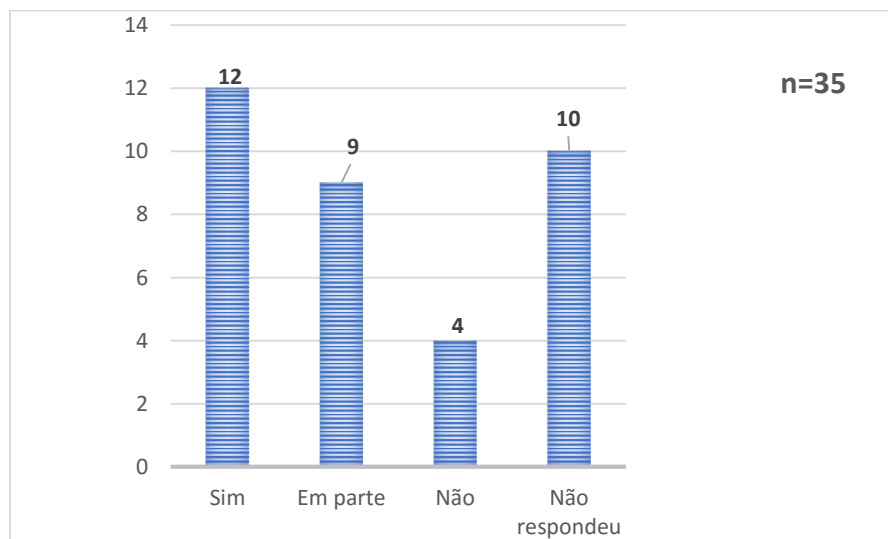
**Gráfico 5 – Informação no serviço**



Fonte: (O autor, 2018)

Quando questionados sobre as determinações repassadas pelo chefe, se era deixado claro a importância e por qual motivo estava sendo realizada, a maioria entendeu que eram repassadas de forma clara de maneira satisfatória

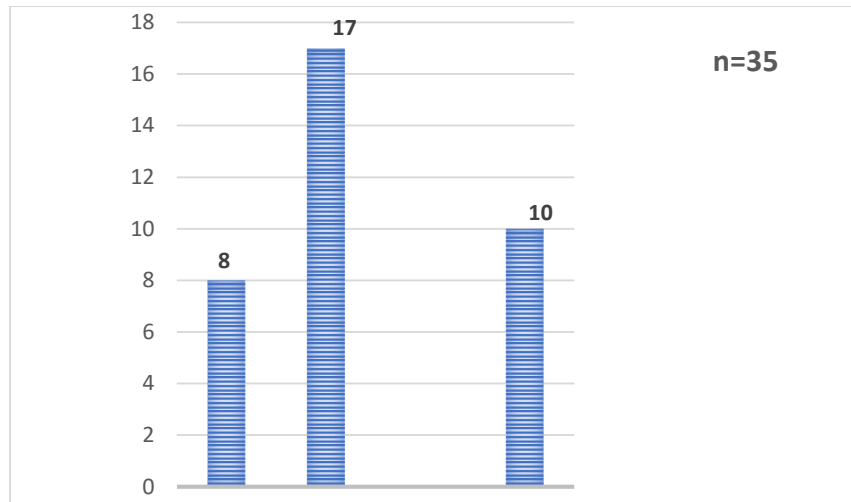
**Gráfico 6 – O motivo da ordem**



Fonte: (O autor, 2018)

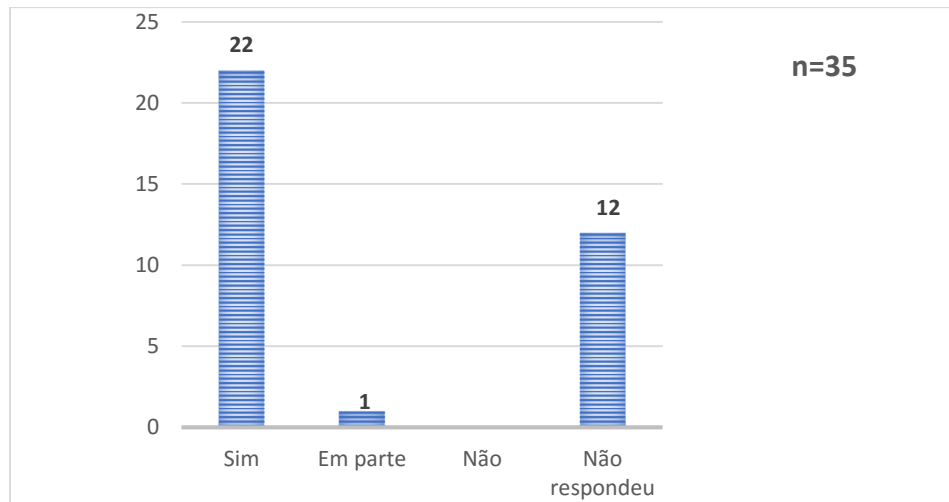
Ao perguntar se as ordens e mensagens estavam sendo repassadas de forma clara pelo chefe do serviço para facilitar a compreensão e direção do serviço, 17 pesquisados responderam que eram em parte repassadas de forma clara, outros 8 policiais entenderam que sim, que estavam sendo repassadas de forma satisfatória e 10 não responderam.

**Gráfico 7 – Informações claras**



Fonte: (O autor, 2018)

Outro aspecto que entenderam ser importante, foi quanto a uma maior participação dos Policiais Militares responsáveis pelo policiamento ostensivo, no processo de decisão e saber por qual motivo era necessário cumprir certas determinações, 22 concordaram que refletiria numa melhora significativa do policiamento e que interfere positivamente na atuação do policiamento, o que confirma a proposição de Maximiano (2000) quanto a comunicação ascendente, bem como a proposição de Hampton (1992) em que os subordinados subsidiam com informações seus superiores para o deslinde de eventuais problemas inerentes ao serviço.

**Gráfico 8 – Serviço ordinário no processo de decisão**

Fonte: (O autor, 2018)

O Objetivo deste estudo foi apresentar a necessidade de desenvolvimento e aprimoramento quanto ao fator liderança por parte daqueles que atuam diretamente na gestão do Policiamento Ostensivo, e demonstrar que, para os liderados uma boa liderança e comunicação são capazes de influenciar positivamente no serviço do Policiamento ostensivo.

## 5 CONCLUSÃO

A pesquisa apresentou a possibilidade da utilização da ferramenta comunicação e liderança, inseridos no contexto da gestão do policiamento ostensivo. Analisando os resultados obtidos em questionários aplicados aos 35 (trinta e cinco) policiais militares integrantes do serviço policial militar ostensivo da cidade de Pires do Rio, 11º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Goiás verificou – se serem positivas as proposições apresentadas.

Com o estudo realizado houve evidências de confiabilidade e aplicabilidade da temática proposta embora tenham sido utilizadas no nível de avaliação da percepção e da opinião por parte dos agentes inseridos no contexto da execução do serviço ostensivo.

Ficou evidente a possibilidade e viabilidade do emprego da comunicação e liderança em níveis de aplicação no âmbito da gestão do policiamento ostensivo, que podem influenciar positivamente as equipes envolvidas na atividade de segurança pública.

Os achados demonstraram que o tema abordado é relevante para a gestão do policiamento ostensivo, pois trata de instrumentos e medidas válidas capazes de direcionar,

incentivar, coordenar a atividade policial e efetivamente auxiliar o Chefe do Serviço na gerência das atividades ostensivas.

Nesse sentido, o resultado confirma que o gestor que possui um perfil democrático, e aberto ao diálogo, e que envolve os liderados no processo de decisão quanto aos assuntos inerentes a atividade ostensiva de policiamento, é capaz de estimular seus comandados a atuarem de forma proativa, ou seja, sem ter que a todo momento fiscalizar e determinar que se realize determinada ação ou atividade, os liderados realizam pelo respeito e compromisso com o seu líder, o que resulta em um reflexo positivo do exercício da liderança na gestão do policiamento ostensivo.

No que se refere ao aspecto inerente a comunicação, ficou evidenciado que deve ser melhorada quanto a informação inerente ao serviço, pois ela é útil e importante para o andamento regular do trabalho. A falha na comunicação bem como a deficiência de informação, acabam por consolidar um aspecto negativo na gestão do serviço de patrulhamento ostensivo e que necessita ser revisto, para solução desta deficiência pode ser implementado reuniões mensais ou quinzenais com o efetivo envolvido no serviço de patrulhamento para o feedback.

Por fim pode – se concluir que em tempos atuais o profissional que está inserido no contexto de gerência e coordenação do policiamento ostensivo não deve ater – se tão somente aos princípios restritos da hierarquia e disciplina militar, mas deve também qualificar – se, objetivar a capacitação pessoal, conhecer e dominar ferramentas de gestão de pessoas para que possa alcançar resultados positivos de forma eficiente e profissional, com o fim de envolver, motivar e despertar, a responsabilidade e a importância do profissional policial militar no contexto da segurança pública.

## REFERÊNCIAS

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas e o enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Gerência de trabalho de equipe**. São Paulo: Pioneira, 1990.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

DALE CARNEGIE (São Paulo). **Liderança como superar - se e desafiar os outros a fazer o mesmo.** 2. ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 2012. Emerson Justino.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas o passo decisivo para administração.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo uma história sobre a essência da liderança.** 18. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança.** 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

OLIVEIRA, Marco A.. **Novos e velhos malabarismos.** São Paulo: Nobel, 1984.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2001.

SOIBELMAN, Leib. **Enciclopédia do Advogado.** 5ª ed. rev. Rio de Janeiro: Thex, 1994.