

A LIDERANÇA NA FORMAÇÃO DOS OFICIAIS DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

LEADERSHIP IN THE TRAINING OF OFFICIALS OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS

DAHER, Diogo Mendonça¹
GUIMARÃES, Eric Ferreira²

RESUMO

O presente artigo teve o objetivo de identificar as características de liderança desenvolvidas no Curso de Formação de Oficiais (CFO) da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), com foco nas funções do serviço interno e disciplinas da grade curricular. Para isso, foram analisados documentos do CFO, especificamente, a Matriz Curricular do curso e o Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG). Além dessa análise foram realizadas duas entrevistas com oficiais da PMGO. Obteve-se como resultados que as disciplinas estudadas contribuem diretamente para a formação das características de liderança do oficial da PMGO. Percebeu-se também que as funções de serviço interno analisadas, auxiliam no desenvolvimento de atributos essenciais para a formação de liderança no CFO. Ao final percebeu-se que tanto as disciplinas quanto as funções desenvolvidas pelos cadetes, são influenciadores na formação do oficial como líder no CFO da PMGO.

Palavras-chaves: Liderança Policial Militar; Curso de Formação de Oficiais; Polícia Militar de Goiás.

ABSTRACT

The objective of this article is to know the leadership characteristics developed in the Training Course of Officers of the Military Police of the State of Goiás (CFO), focusing on the functions of the internal service and disciplines of the curriculum. For this, documents of the CFO, specifically, the curricular Matrix of the course and the Internal Regulation of General Services (RISG) were analyzed. In addition to this analysis, two interviews were conducted with PMGO officials. In the results, it was noticed that each of the disciplines studied contribute directly to the formation of the PMGO official's leadership characteristics. It was also noticed that the internal service functions analyzed, assist in the development of essential attributes for the formation of leadership in the CFO. At the end of the study, it was concluded that both the disciplines and the functions analyzed are directly influential in the formation of the officer as leader in the PMGO CFO.

Keywords: Military Police Leadership; Training of Officers; Military Police of Goiás.

¹ Aluno do Curso de Formação de Oficiais – MBA em Gestão de Polícia Ostensiva, e-mail: diogodaher89@hotmail.com, Goiânia, novembro de 2018.

² Orientador do Curso de Formação de Oficiais – MBA em Gestão de Polícia Ostensiva, e-mail: npr.ggf@gmail.com, Goiânia, novembro de 2018.

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da liderança pode ser definido como processo, onde o líder tem a capacidade de encorajar e empolgar seus subordinados para atingir objetivos comuns, dessa que o objetivo que outrora fora um potencial se torne realidade (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

A Polícia Militar de Goiás (PMGO), um órgão de segurança pública, uma instituição alicerçada nos princípios da hierarquia e disciplina militar, tem em seu efetivo os oficiais como o grupo de pessoas de seus recursos humanos encarregados de exercer o comando, a direção e chefia da corporação policial para alcançar os seus objetivos institucionais nas atividades de polícia ostensiva e preservação da ordem pública.

A liderança é um componente essencial para a consecução dos objetivos e a qualidade dos resultados almejados por uma organização. Na PMGO, aos oficiais são exigidos os atributos de um líder, já que pelo cargo exercem atividade ou função que precisam liderar e gerir pessoas seja nas atividades burocráticas da organização ou nas atividades de prestação de serviço de segurança pública com vistas à preservação da ordem pública.

A liderança não é algo nato, mas que precisa ser desenvolvido e trabalhado cotidianamente como uma competência necessária ao oficialato desde o seu ingresso, durante a progressão na carreira e a assunção para as variadas funções e tarefas incumbidas pela instituição. Sabe-se que o oficial é treinado e preparado para comandar (aqui incluído, o sentido de liderar), recebendo suas primeiras lições no Curso de Formação de Oficiais (CFO), pois este é o escopo final do curso em propiciar formação de comandantes ou líderes. Mas como é a formação do oficial? Que ensinamentos ou lições são treinadas ou desenvolvidos durante o curso? Que atributos ou características são modeladas ou pretendem ser formadas nos discentes do curso de formação de oficiais? De que forma é exercitada a liderança no discente?

É nesse sentido que esta pesquisa tem o objetivo de identificar as características de liderança desenvolvidas no Curso de Formação de Oficiais da PMGO. Especificamente, as técnicas e conhecimentos assimilados para a liderança e entender, com foco nas disciplinas e nas funções do serviço interno, as atribuições dos discentes e a correlação com os atributos e qualidades de um líder.

Pesquisar como a liderança vem sendo trabalhada na formação de oficiais é de extrema relevância para a PMGO, pois possibilitará conhecer quais atributos vem sendo desenvolvidos ou não, e ainda refletir sobre a implementação de outras atribuições ou atividades que possam exercitar a liderança necessária para a consecução dos objetivos da instituição.

Inicialmente foi necessária uma breve revisão da literatura acerca da liderança no seio de uma organização e a suas implicações na corporação militar para que, no segundo momento, realizasse uma pesquisa de campo com a coleta de informações de pessoas em função de gerir a formação de oficiais. Deste modo, a investigação se dá numa perspectiva qualitativa de forma que será possível saber quais as atividades ou atribuições exercitadas para o desenvolvimento de características ou atributos para a liderança.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A liderança é um dos fenômenos mais estudados ao longo do tempo, muito embora ainda seja bastante incompreendido talvez pelo fato de ser definida e caracterizada de formas diversas para se adaptar às diferentes áreas do conhecimento (ROST, 1991).

2.1 O CONCEITO DE LIDERANÇA

A liderança é um dos fenômenos mais estudados ao longo do tempo, muito embora ainda seja bastante incompreendido talvez pelo fato de ser definida e caracterizada de formas diversas para se adaptar às diferentes áreas do conhecimento (ROST, 1991).

Frente as várias definições de liderança, Fachada (1998), mostra que é recorrente a ideia de que o ato de liderar está intimamente relacionado a influência exercida pelo líder em seus subordinados. Na mesma linha, Rodrigues, Ferreira e Mourão (2013), afirma que a essência da atuação do líder está em influenciar seus subordinados com o objetivo de transformar suas condutas.

Com ênfase no conceito de influência, o fenômeno da liderança também se define como o processo, onde o líder tem a capacidade de encorajar e motivar seus subordinados para atingir objetivos comuns (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

Já Mussak (2008), afirma que a liderança está ligada principalmente a preocupação do líder com seus liderados e com resultados. Segundo ele, exercer a motivação para atingir os resultados é uma das principais características de uma liderança positiva.

Por outro lado, a liderança também pode ser definida e exercida através da personalidade do líder, que cativa e aproxima o grupo, conquistando a colaboração de seus membros em prol do objetivo comum. (TOURINHO, 1982).

Diante de diferentes abordagens, acerca do que é liderança, até o momento não se chegou a um conceito comum de liderança. Desenvolver tal definição não é algo simples, visto que o termo liderança abrange uma gama imensa de pessoas, com atribuições e atuações amplamente distintas (GOLDSTEIN, 2003).

Tendo em vista os conceitos de liderança citados, fica perceptível ainda a importância da formação desse líder. Nas empresas, o responsável por essa formação é geralmente o setor de Gestão de Pessoas, já na PMGO, o desenvolvimento profissional é proporcionado durante a formação do Oficial. Esta formação, conforme Soviensi e Stigar (2008), tem uma grande responsabilidade para o profissional que a instituição deseja, objetivando o desenvolvimento institucional bem como o do próprio, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados.

Um líder não é uma pessoa comum, se difere em seu comportamento, sua atitude, sua mentalidade. O oficial da Polícia Militar deve reunir uma série de qualidades e atributos que são necessários para o exercício pleno de uma liderança responsável e eficiente. O líder deve ter lealdade, perseverança, sinceridade, boa comunicação, controle emocional, humildade, capacidade para manter elevada a moral do grupo (ALMEIDA, 2005).

O Oficial, como um gestor, é um líder, nesta condição ele deve possuir características diferenciadas dos outros policiais militares que exercem as funções de execução. Alguns atributos importantes são: equilíbrio emocional, imparcialidade para lidar com os conflitos entre seus subordinados, ética, autodomínio e responsabilidade (COSTA, 2009).

O oficial deve manter um comportamento diferenciado, visto que ele é o exemplo para os seus subordinados. Conforme aponta Santos e Castro (2008), as atitudes do líder geram um reflexo que afeta, positivamente ou negativamente, o desempenho dos subordinados e consequentemente os resultados.

A ética é qualidade exigida em todas as áreas profissionais, em especial na Polícia Militar. Para o oficial, que ocupa posição de liderança, é atributo indispensável. Ética está ligada aos costumes de cada sociedade e de cada tempo. Se define como a capacidade de agir moralmente com os subordinados e com a comunidade (VALLS, 1994).

Os comandantes da Polícia Militar que não possuam tais atributos ou que não os desenvolveram, devem buscar adquirir essas qualidades. Dentre tantas características, uma bastante importante é a boa comunicação. De acordo com Costa (2009), uma comunicação eficaz se faz quando os liderados assimilam corretamente o que o líder tenta passar para eles, bem como o líder também compreender o que os seus subordinados tentam dizer-lhe.

Além desses atributos, que são essenciais para uma liderança eficaz, se destaca o a qualidade de se liderar pelo exemplo. A postura, o comportamento, a apresentação pessoal, a

atenção que o oficial presta aos seus subordinados, chama a atenção de forma positiva, de modo que liderar pelo exemplo é uma das melhores maneiras de se comandar e gerir pessoas.(SILVA, 2015).

2.1 A FORMAÇÃO PARA LIDERANÇA DO OFICIAL DA PMGO

A liderança no curso de formação de oficiais da PMGO é baseada na matriz curricular e nos regulamentos do exército. A matriz curricular abrange os conteúdos de conhecimento técnicos/teóricos e a prática de atividades inerentes as funções de oficial são orientadas pelos regulamentos do Exército Brasileiro, especialmente pelo Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG).

O CFO da PMGO se desenvolve durante três períodos letivos. O primeiro é uma fase de adaptação, execução de tarefas, onde o cadete começa a ter contato com os princípios basilares dessa instituição militar, quais sejam a hierarquia e a disciplina. No segundo período a fase é de execução cumulada com a função de comando, onde o cadete passa a ter certa autonomia e funções de liderança, bem como ser incumbido dos gerenciamentos incipientes, especialmente nas atividades internas. O terceiro é último período do CFO, é onde o aluno oficial passa a receber ensinamentos a sobre gestão de policiamento de forma geral, onde a parte de execução fica em segundo plano.

A importância do Comando da Academia de Polícia Militar (CAPM) se evidencia no decorrer do CFO, onde o cadete é empregado em diferentes funções,em especial no âmbito interno, onde são exigidos o desenvolvimento de habilidades em gestão de serviços, de pessoas e de patrimônio.

O desenvolvimento dessas habilidades, o futuro oficial exerce diversas funções que trabalham a transversalidade da liderança, no entanto o foco deste trabalho é no serviço interno da unidade que propiciam esta evolução, quais sejam: Auxiliar de Dia, Adjunto e Comandante da Guarda.

O Auxiliar de Dia auxilia o Fiscal-de-Dia na gerência de todo o Comando da Academia da Polícia Militar. Ele responde pelas funções do Fiscal-de-Dia quando este não estiver na unidade. É dele a responsabilidade de coordenar de forma geral as atividades dentro da Academia da Polícia Militar (BRASIL, 1971).

O Adjunto tem funções administrativas como organizar os papéis relativos ao serviço, dividir a ronda noturna da guarda do quartel bem como organizar e fiscalizar a manutenção de toda a unidade (BRASIL, 1971).

Segundo Brasil (1971), o comandante da guarda é responsável por toda a segurança do quartel, entre outras funções como, o gerenciamento do corpo da guarda, organizando e controlar o rodízio dos policiais que compõe a guarda, além de fiscalizar a entrada e saída de pessoas e veículos do quartel.

É de se ressaltar que a liderança não se encontra necessariamente relacionada ao formalismo de patente, mas é reconhecida como uma dimensão que todos devem possuir. Neste contexto, o comando é dado a quem demonstra disciplina pessoal, autocontrole e liderança em momentos corriqueiros e principalmente os de alto risco. Geralmente essas características são obtidas por aqueles que possuem mais experiência e já passaram por diversas operações, tornando-se idealmente líderes e instrutores. (SILVA, 2017)

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 de 1988. O regulamento faz os chefes, porém, o ensino forma os líderes. Por isso, é necessária, na Polícia Militar de Goiás, a formação de verdadeiros líderes, que irão conduzir a Corporação frente a atualidade. (SILVA JUNIOR e BATISTA, s.d)

No curso de formação de oficiais da Polícia Militar de Goiás, o discente começa a assumir responsabilidade que o incentivam a liderar de forma plena ao participar da Segurança Pública na função de gestor de polícia. Com a evolução da carreira, dentro dos cargos de liderança da Polícia Militar.

3 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo foi conhecer as características de liderança desenvolvidas no Curso de Formação de Oficiais da PMGO. Especificamente, as técnicas e conhecimentos assimilados para a liderança e entender, com foco nas funções do serviço interno, as atribuições dos discentes e a correlação com os atributos e qualidades de um líder.

Para alcançar tais objetivos foram estudados os documentos relacionados ao CFO da PMGO, especificamente, a Matriz Curricular do curso e o Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG).

Além desse estudo foram feitas duas entrevistas com oficiais da PMGO. O primeiro entrevistado foi escolhido pois fez o CFO em Goiás, exerceu diferentes funções de liderança ao longo da carreira na instituição além de comandante do Curso de Formação de Oficiais da PMGO. O segundo entrevistado foi escolhido pelas mesmas características.

As entrevistas aconteceram no mês de setembro de 2018, no local de trabalho dos entrevistados. Todas foram gravadas, transcritas e os entrevistados preencheram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Para entrevistar os oficiais foi desenvolvida um roteiro inicial, o que caracteriza entrevista semiestruturada. Este tipo de entrevista foi escolhido pois a ideia seria conduzir as primeiras perguntas e deixar os entrevistados mais livres para discorrer sobre o assunto.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O trabalho tinha o objetivo de identificar as características de liderança que são desenvolvidas no CFO da PMGO, com foco nas disciplinas da Matriz Curricular que são estudadas e das funções internas realizadas pelos futuros oficiais. Para que haja um melhor esclarecimento dos resultados obtidos, foi feita a divisão em dois pontos: as disciplinas e as funções internas.

4.1 DISCIPLINAS DA MATRIZ CURRICULAR

A Matriz Curricular do CFO da PMGO apresenta um rol de 68 disciplinas inseridas nos Eixo Articuladores quais sejam, o Sujeito e as Interações no Contexto da Segurança Pública; Sociedade, Poder, Estado. Espaço público e segurança pública; Ética, cidadania, Direitos Humanos e segurança pública; Diversidade, Conflitos e Segurança Pública.

Em análise das disciplinas do curso de formação, percebeu-se que as disciplinas mais relacionadas aos conceitos de liderança estudados são: Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Interpessoal e Oratória.

4.1.1 Gestão de Pessoas

A disciplina Gestão de Pessoas é fundamental para os líderes em formação, haja vista que tem como escopo criar condições para que o Oficial de Polícia Militar possa gerir pessoas a fim de atingir os objetivos institucionais. Esse escopo corrobora com Soviensk e Stigar (2008), quando afirma que a formação do profissional que a instituição quer é de grande responsabilidade, objetivando o desenvolvimento institucional bem como o do próprio, tido como colaborador para adquirir os resultados esperados.

A relevância dessa disciplina se confirmou durante as entrevistas com os oficiais. Os entrevistados disseram que o gerenciamento não é apenas da unidade mas também do grupo de trabalho, onde função do gestor irá afetar diretamente a vida as pessoas que trabalham neste ambiente.

4.1.2 Desenvolvimento Interpessoal

Desenvolvimento Interpessoal é disciplina importante na formação do líder haja vista que tem como objetivo proporcionar ao Oficial o aprimoramento de um comportamento profissional visando à confiança e o respeito do público, tanto interno quanto externo, bem como identificar os conceitos de autocontrole, motivação, autoconhecimento e empatia. Confirmando Santos e Castro (2008) quando apontam que o oficial deve manter um comportamento diferenciado, visto que ele é o exemplo para os seus subordinados e suas atitudes como líder gera um reflexo que afeta o desempenho e consequentemente os resultados.

Durante as entrevistas com os oficiais, essa disciplina foi apontada como de grande relevância para a formação do oficial como líder, pois trata do desenvolvimento do comportamento do oficial. Os entrevistados disseram que este comportamento transmite o exemplo para a tropa. Os subordinados vão enxergar no oficial um modelo a ser seguida, por este motivo esta disciplina se faz tão relevante.

4.1.3 Oratória

Já a disciplina Oratória se mostra essencial visto que propicia condições para que o líder se comunique com seus subordinados com naturalidade e obtenha boa desenvoltura na transmissão da informação desejada. E, de acordo com Costa (2009), uma boa comunicação se faz quando os liderados assimilam corretamente o que o líder tenta passar para eles.

Essa disciplina foi apontada, durante as entrevistas realizadas, como uma das mais importantes para a formação do oficial como líder. O primeiro entrevistado ressaltou que a disciplina de oratória possibilita o oficial expor suas ideias para os subordinados, utilizando do convencimento e persuasão para fazer com que o grupo trabalhe de forma conjunta com o líder.

O resultado a cerca das características de liderança desenvolvidas a partir das disciplinas da Matriz Curricular que são estudadas, faz parte de uma vertente das características

desenvolvidas no CFO da PMGO, estudadas neste trabalho. Outra fonte averiguada foram as funções de serviço interno realizadas.

4.2 FUNÇÕES INTERNAS

O Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG) apresenta os serviços gerais e tudo o que envolve as atividades internas da unidade militar bem como estabelece as normas e funções dos integrantes da unidade.

Analisando o regulamento, notou-se que três funções que apresentaram relação mais direta com os conceitos de liderança estudados, sendo elas a função de Comandante da Guarda, de Adjunto e de Auxiliar de Dia.

4.2.1 Comandante da Guarda

Dentre as funções analisadas, percebeu-se que como Comandante da Guarda, oficial em formação tem o primeiro contato com um grupo de trabalho onde ele será o responsável por gerir este grupo e o serviço. Ele responde por toda a segurança do quartel e, além disso, conforme Brasil (1971), responder pelas pessoas e veículos que entram e saem da unidade, zelar pelo corpo da guarda. Também é sua responsabilidade repassar todas ordens e disposições regulamentares relativas ao serviço para os policiais que estiverem compondo o corpo da guarda.

Nas entrevistas notou-se que a função do Comandante da Guarda, dentre as analisadas, é a que representa o degrau inicial na hierarquia do quartel. Os entrevistados disseram que a maior relevância desta função está no fato de que o oficial em formação tem os primeiros contatos com a tropa, no sentido de instruir e direcionar o serviço. Neta função o oficial em formação pode desenvolver características que o ajudam a discursar com mais desenvoltura além de gerenciar o grupo que trabalhar com ele.

4.2.2 Adjunto

A função de Adjunto abrange questões mais ligadas a administração da unidade, abrangendo controle do material do quartel bem como a coordenação de escalas e de

manutenção da unidade. De acordo com Brasil (1971), atuando nesta função o profissional em formação tem um maior contato com a organização dos papéis relacionados ao serviço e confecção de escalas de ronda.

Os entrevistados apresentaram uma abordagem semelhante com o que foi analisado a respeito da função de adjunto. Os entrevistados expuseram que o Adjunto tem contato com a gerência da manutenção do quartel, com todos os materiais da unidade, faz relatórios de forma mais detalhada e toda esse detalhamento na função traz uma experiência ao oficial em formação que será necessário quando este estiver comandando uma unidade.

4.2.3 Auxiliar de Dia

Dentre as três funções citadas, foi verificado que a de Auxiliar de Dia possui maior responsabilidade. Esta função apresenta uma relação objetiva com as características de liderança e gerenciamento estudadas. E conforme Brasil (1971), o Fiscal de Dia é a figura que responde por tudo dentro da unidade, contudo, na sua ausência, o Auxiliar de Dia será o responsável.

As entrevistas feitas apontaram que essa função é a mais importante dentre as três analisadas, visto que o Auxiliar de Dia é responsável por tudo que se passa na unidade durante seu serviço, atuando inclusive na coordenação e fiscalização das funções anteriormente citadas.

Dessa forma, no exercício dessas três funções, o oficial em formação começa a desenvolver a liderança e a gerência em questões importantes ao bom funcionamento da unidade.

Por fim, pôde-se observar que os resultados das entrevistas foram bastante esclarecedores e corroboraram com o que apresenta Brasil (1971), no que diz respeito as funções exercidas pelo oficial durante sua formação. Contudo percebeu-se que os entrevistados apresentaram apenas três disciplinas da grade curricular que tinham relação mais direta com a formação do oficial como líder.

5 CONCLUSÃO

O presente artigo teve objetivo conhecer as características de liderança desenvolvidas no CFO da PMGO. Especificamente, as técnicas e conhecimentos assimilados

para a liderança e entender, com foco nas funções do serviço interno, as atribuições dos discentes e a correlação com os atributos e qualidades de um líder.

Para alcançar esse objetivo, foram analisados documentos relacionados ao CFO da PMGO, especificamente, a Matriz Curricular do curso e o Regulamento Interno de Serviços Gerais (RISG). Além dessa análise foram realizadas duas entrevistas com oficiais da PMGO.

Com a pesquisa e as entrevistas feitas, foi possível perceber que as funções de Comandante da Guarda, Adjunto e o Auxiliar de Dia, tem relação direta com o desenvolvimento de liderança. Cada uma delas possui características específicas que contribuem para que o oficial em formação desenvolva características para alcançar um perfil de liderança.

As disciplinas analisadas se mostraram diretamente ligadas a formação do oficial como líder. Cada uma delas possui atributos específicos que contribuem para essa formação. A disciplina Gestão de Pessoas contribui para que o oficial aprenda a gerir desde um serviço diário a um projeto mais complexo, influenciando o grupo a entender o objetivo e trabalhar em conjunto para atingi-lo. Desenvolvimento Interpessoal aborda questões da personalidade e do comportamento do oficial, questões estas que refletem no líder que será visto como exemplo pelo grupo e pelos subordinados. Por último, Oratória se faz importante visto que prepara o oficial em formação para se comunicar de forma eficiente com seu grupo de trabalho e seus subordinados. Notou-se que com uma comunicação mais eficiente, o objetivo tem mais chances de ser atingido.

Com os resultados encontrados, notou-se que o objetivo da pesquisa foi alcançado. As disciplinas estudadas, bem como as funções do serviço interno, contribuem diretamente para a formação do líder no CFO da PMGO.

Como pesquisas futuras sugerem-se estudos a cerca da carreira do Oficial de Polícia Militar após a conclusão do Curso de Formação de Oficiais, analisando os aspectos práticos das funções de liderança exercidas desde o posto de 2º Tenente ao posto de Coronel.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Maria Cristina Rosa. **O método científico**. Disponível em: <http://www2.anhembi.br/html/ead01/metodologia_trab_cientifico/lu04/lo6/index.htm>. Acesso em: 16 abr. 2015.

RODRIGUES, Alexandra de Oliveira; FERREIRA, Maria Cristina; MOURÃO, Luciana. **O FENÔMENO DA LIDERANÇA: UMA REVISÃO DAS PRINCIPAIS TEORIAS**. 2013. 601 f. Monografia (Especialização) - Curso de Psicologia, Puc Goiás, Goiânia, 2013.

Disponível em:

<<http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/viewFile/3556/2061>>. Acesso em: 28 ago. 2018.

BRASIL. Leonino di Ramos Caiado. Superintendência de Legislação. **REGULAMENTO DO CENTRO DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**. 1971. RISG. Disponível em:

<http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=3703>. Acesso em: 11 jun. 1971.

COSTA, Ana Carla Wanderley Costa. **A importância do desenvolvimento da liderança militar na formação e carreira do Oficial Médico do Exército Brasileiro**. 2009. 48f. **Dissertação (especialização)**. Escola de Saúde do Exército. Rio de Janeiro, 2009.

Disponível em: Acesso em 16 set. 2018.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira Thompson, 2004. 202 p.

FACHADA, O. **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Edições Rumo, 1998. v. 2, 123p.

GOLDSTEIN, Herman. **Policiando uma sociedade livre**. 9. ed. São Paulo: Edsup, 2003. 279, 280 p. v.1.

JUNIOR, Eli Braz da Silva e BATISTA, Sandro Araújo. **A abordagem da liderança na formação de oficiais da Polícia Militar de Goiás: um estudo exploratório**. Disponível em: <<https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/437/11/A%20Abordagem%20da%20Lideran%C3%A7a%20na%20Forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20Oficiais%20da%20Pol%C3%ADcia%20Militar%20de%20Goi%C3%A1s%20Um%20Estudo%20Explorat%C3%B3rio%20-20Eli%20Braz%20Da%20Silva%20Junior%20e%20Sandro%20Ara%C3%BAjo%20Batista.pdf>>. Acesso em: 02ago.2018.

MUSSAK, Eugênio. **Características de uma liderança estratégica**. Disponível em:

<<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista/5232/caracteristicas-de-uma-lideranca-estrategica.html>>. Acesso em: 22 abr. 2018.

ROST, J. C. **Leadership for twenty first century**. Westport: Praeger Publishers, 1991. 220 p. ROTHMANN, I.; COOPER, C. (2009). Fundamentos da psicologia organizacional e do trabalho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SANTOS, I.; CASTRO, C. B. **Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar**. Texto & Contexto – Enfermagem, v. 17, n. 4, p. 734-742, out./dez. 2008.

SILVA, Alexandre Milhomem et. al. **A liderança em operações policiais militares: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no comando de operações policiais**. Disponível em <[file:///C:/Users/Casa/Downloads/279-845-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Casa/Downloads/279-845-1-PB%20(2).pdf)>. Acesso em 02/08/2018.

SILVA, ViníciusNunes da. **Os atributos da liderança exigidos na atividade policial militar: uma visão de comandantes da PMGO**. 2015. 29 f. TCC (Graduação) - Curso de CFO, Polícia Militar de Goiás, Goiânia, 2015. Disponível em:

<<https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo/bitstream/123456789/417/39/Os%20Atributos%20da%20Lideran%C3%A7a%20Exigidos%20na%20Atividade%20Policial%20Militar%3A%20Uma%20Vis%C3%A3o%20de%20Comandantes%20da%20PMGO%20-%20Vin%C3%ADcius%20Nunes%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2018.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

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

VALLS, Álvaro L. M. **O que é ética**. 9. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/reveleto/article/viewFile/21568/15817>>. Acesso em: 02/08/2018.

ANEXO 1

ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Na sua opinião quais disciplinas da grade curricular trabalha de forma mais direta os aspectos da formação de liderança no curso de formação de oficiais? Por quê?

Em sua opinião, as funções de comandante da guarda, de adjunto e de auxiliar do Fiscal-de-dia são importantes na formação do oficial como líder? Em quais aspectos?