

LIDERANÇA E CHEFIA NA POLÍCIA MILITAR

LEADERSHIP AND CHIEF IN MILITARY POLICE

MOURATO JÚNIOR, José Walter Pereira ¹
DA COSTA, André Luiz Diques ²

RESUMO

Este trabalho mostra as particularidades da liderança e chefia dentro da Polícia Militar, no qual observou que a liderança militar tem valores definidos, procedentes de modo inclusivo da ética militar. Portanto, destacam-se: valores, conhecimento e atitudes de um líder. Desse modo, enfatiza-se que o líder deve possuir atitude, reconhecer e avaliar os seus subordinados de acordo cada particularidade, bem como entender a natureza humana, estimulado sempre pela liderança e incitar a coesão do grupo. O objetivo geral deste trabalho é discorrer sobre as particularidades da liderança e chefia na Polícia Militar, enquanto os objetivos específicos consubstanciam em: a) estudar a diferença entre a liderança e a chefia dentro da Polícia Militar; b) evidenciar o trabalho em equipe, motivação e suas influências; c) descrever sobre a liderança e chefia dentro da Polícia Militar. A metodologia foi fundamentada, principalmente na pesquisa bibliográfica, no qual compreendeu análises doutrinárias (livros e artigos), e demais documentos atinentes ao tema. A pesquisa possibilitou observar o valor da liderança e chefia na Polícia Militar, bem como o comprometimento do trabalho em equipe, contudo, foi preciso ter um olhar mais abrangente para a concepção dos militares para desempenharem suas funções e principalmente o trabalho das equipes.

Palavras-chaves: Liderança; Atitude; Coesão; Grupo.

ABSTRACT

This work shows the particularities of the leadership and leadership within the Military Police, in which he observed that the military leadership has defined values, coming from an inclusive way of military ethics. Therefore, the following stand out: values, knowledge and attitudes of a leader. In this way, it is emphasized that the leader must have attitude, recognize and evaluate his subordinates according to each particularity, as well as understand human nature, always encouraged by leadership and encourage group cohesion. The general objective of this work is to discuss the particularities of leadership and leadership in the Military Police, while the specific objectives consubstantiate in: a) studying the difference between leadership and leadership within the Military Police; b) evidence teamwork, motivation and their influences; c) describe about the leadership and leadership within the Military Police. The methodology was based mainly on bibliographical research, which

¹ Aluno do Curso de Formação de Praças do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás - CAPM, josewaltermourato@hotmail.com; Porangatu – Go, Março de 2018.

² Professor orientador: Especialista, professor do Programa de Pós -Graduação e Extensão do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás CAPM, diguesbr1@hotmail.com, Goiânia – Go, Março de 2018.

included doctrinal analyzes (books and articles), and other documents related to the topic. The research made it possible to observe the value of leadership and leadership in the Military Police, as well as the commitment of teamwork, however, it was necessary to take a more comprehensive look at the design of the military to perform their functions and especially the work of the teams.

Key-words: Leadership; Attitude; Cohesion; Group.

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa versa sobre a liderança e chefia dentro da Polícia Militar, onde este comando vai refletir diretamente na gestão das atividades dos profissionais envolvidos, no qual refletirá diretamente aos consumidores da força pública, ou seja, a própria sociedade, que prima pela proteção da comunidade, dos bens públicos e privados.

Dentro do setor público é importante considerar, especialmente nas últimas décadas, o dinamismo do ambiente, no qual está inserido e as exigências da sociedade por uma maior eficiência e efetividade das ações governamentais, sobressai-se a importância dessas organizações adotarem modelos de gestão inovadores que valorizem a gestão de pessoa da corporação militar, uma vez que é percebida a necessidade de disponibilizar o conhecimento, as habilidades e atitudes das pessoas para alcançar seus objetivos organizacionais. (SANTIAGO, 2007)

Desse modo, a finalidade é promover o bem comum e os fins públicos que devem ser perseguidos pelo Estado, ou seja, o gestor público deve ser orientado no sentido de atingir o bem-estar social, da coletividade, devendo deixar de lado os seus interesses particulares e cumprindo a legislação e mantendo o interesse público. (SANTIAGO, 2007)

Geralmente quando as pessoas falam sobre “liderança” vem a mente a comunicação existente entre os indivíduos, no qual é intrínseca à própria necessidade humana. Com a evolução dos tempos observou ao longo dos anos a comunicação tornou-se parte imprescindível em afiançar o funcionamento contínuo das pessoas. (VIEIRA, 2002)

Ressaltando, que é dever do Estado prestar a toda coletividade, serviços de qualidade, e esta qualificação tem que ser sopesada, valorizada e implantada na vida profissional do nosso servidor público, neste caso específico dos Policiais Militares, para que possam retribuir à altura, prestando um serviço que atenda os anseios da comunidade. (VIEIRA, 2002)

Essa pesquisa que tem em seu mote principal estudar a liderança e chefia dentro

da Polícia Militar, no qual essa liderança geralmente é realizada por militares com pelo menos uma patente superior aos colegas, onde ao ser constituída essa subordinação ocasiona uma relação de trabalho mútuo, sempre consolidado pela hierarquia militar.

O processo acelerado de mudança faz com que as organizações públicas estudem alternativas que acompanhem o desenvolvimento crescente na melhoria dos serviços ofertados pelos colaboradores, neste caso específico: o trabalho realizado pelos Policiais Militares, no qual a liderança tem fator fundamental pela excelência deste serviço. (MARRAS, 2002)

As relações humanas na Polícia Militar sempre foram temas de destaque em diversos estudos acadêmicos, pois pode-se dizer que é uma necessidade crescente nas organizações contemporâneas, podendo observar a importância do fator humano e do trabalho em equipe. (SILVA JÚNIOR; BATISTA, 2011)

Nesta seara, sobre a motivação no ambiente de trabalho é fato bastante intrínseco, tendo em vista que esta diretamente ligada à questão da liderança e também do trabalho em equipe, uma vez que o Policial Militar sentem-se motivado, por várias situações e aspectos no seu ambiente de trabalho, com certeza chegará a um resultado efetivo do trabalho em equipe e o papel do líder se tornará eficiente. (BERGUE, 2007)

Quanto ao problema da pesquisa fundamenta-se nos seguintes questionamentos: a liderança dentro da polícia militar realmente faz um diferencial no serviço prestado à comunidade? Existe diferenciação entre o policial militar líder e o policial militar chefe?

Já o objetivo geral deste trabalho é discorrer sobre as particularidades da liderança e chefia na Polícia Militar, enquanto os objetivos específicos consubstanciam em: a) estudar a diferença entre a liderança e a chefia dentro da Polícia Militar; b) evidenciar o trabalho em equipe, motivação e suas influências; c) descrever sobre a liderança e chefia dentro da Polícia Militar.

O presente artigo científico buscou estudar a importância da liderança e chefia na Polícia Militar, tendo como estudo a liderança da PM no Estado de Goiás, desse modo para a realização desta pesquisa a metodologia utilizada foi o método dedutivo que tem o intuito de evidenciar os fatos, baseado na pesquisa bibliográfica por meio de análise de livros e artigos científicos sobre o tema abordado, fundamentado no tópico “liderança e chefia na Polícia Militar”, no qual buscou filtrar os dados encontrados, onde foi utilizado a forma da análise crítica e a interpretação jurídica.

Os recursos humanos não podem ser avaliados isoladamente. Em primeiro lugar precisa-se avaliar o contexto genérico de gerenciamento de pessoas que engloba não só benefícios e remuneração, mas também carreira e desenvolvimento, desempenho,

competências, papéis, posições e comunicação.

O método científico é, por conseguinte, o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que admite obter o objetivo proposto pelo trabalho acadêmico, neste caso específico a pesquisa bibliográfica sobre a liderança e chefia na Polícia Militar, tendo uma análise micro dentro da corporação militar no Estado de Goiás. A pesquisa será fundamentada, sobretudo, em referências bibliográficas, compreendendo análises doutrinárias (livros e artigos), e demais documentos atinentes ao tema.

Justifica o interesse em realizar esta pesquisa, pois acredita que o assunto liderança é muito importante e bastante peculiar dentro da Polícia Militar, no qual tem a função constitucional de preservar a ordem pública, por essa razão as oportunidades de sua interação com a sociedade costumam ocorrer em situação de conflito e o papel da liderança é importante, pois o comando irá nortear as próximas ações, bem como o trabalho constante.

Por outro lado, tem-se buscado reverter o quadro que é de restaurar o contato direto e constante entre os policiais e os próprios cidadãos, por isso esse trabalho se fundamenta na análise da liderança e a chefia dentro da Polícia Militar, como poderá ser observado nas próximas páginas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Uma organização, sendo ela pública ou privada, é imperioso que se tenha gerência e que tenha ainda liderança, onde em sua grande maioria possuem metas e/ou regras a serem seguidas e dentro da Polícia Militar não poderia ser diferente. (CHIAVENATO, 2014)

É cediço que a comunicação entre os indivíduos é tão intrínseca à necessidade humana, que mesmo antes da fala, as pessoas já se comunicavam, embora com a evolução dos tempos a comunicação torna-se parte irrefutável em garantir o funcionamento continuado de um grupo complexo, de uma organização ou de uma sociedade. E o papel da liderança é extremamente importante em todos muitos contextos, principalmente o operacional diretivo. (BERGUE, 2007)

De acordo com Chiavenato (2014 p. 06) “A maneira como as organizações denominam as pessoas que nelas trabalham tem um significado importante: essa denominação sinaliza claramente qual é o papel e o valor que elas atribuem as pessoas”.

É bastante comum quando os gestores públicos asseguram que a liderança tem uma função estratégica nos resultados dentro da Polícia Militar, pois ela agrega valores e

também ajuda a cumprir sua missão institucional. (SILVA JÚNIOR; BATISTA, 2011)

2.1 O TRABALHO EM EQUIPE, MOTIVAÇÃO E SUAS INFLUÊNCIAS

A priori, quando se fala sobre os fundamentos motivacionais do comprometimento e a base de controle restritivo das atitudes de envolvimento, menciona que existe uma diferenciação entre o comportamento de cada um. (BERGUE, 2007)

Neste sentido, Cerqueira (1994) lembra que nas interações de trabalho, encontra-se os mais diversos tipos de comportamentos e as inúmeras atitudes intrínsecas do ser humano, em relação aos fatos que acontecem, assim como em detrimento do desenvolvimento de suas obrigações.

A motivação procura o porquê do comportamento das pessoas. Dessa forma a sua influência na produtividade passou a ser estudada. De acordo com Cerqueira (1994), a motivação humana é um modelo interno e muda constantemente em virtude das suas reais necessidades.

Nesta seara, de acordo com o pensamento de Marras (2002, p. 89) observa que:

A motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área. Surpreendentemente, as conclusões desse estudo apontaram para outra direção. **Provou-se que a ‘atenção’ dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade.** Foi o passo inicial para que por volta dos idos de 1950 se reiniciassem sérios estudos sobre o processo motivacional. (grifo nosso)

Toda organização, tanto pública quanto privada, precisa proporcionar ou mesmo oferecer aos servidores públicos ou colaboradores um bom ambiente de trabalho, satisfazendo e atendendo suas reais necessidades de auto-realização, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento tanto profissional quanto pessoal, considerando-se também a sua satisfação. (BERGUE, 2007)

Apesar do modelo principal de motivação seja o mesmo para todos os indivíduos, o resultado poderá alterar, dependendo do estímulo, que oscila conforme cada pessoa, suas necessidades e a cognição de cada um. (CERQUEIRA, 1994)

2.2 POLÍCIA MILITAR

Para iniciar esta pesquisa sobre a liderança e chefia na Polícia Militar é interessante falar da própria polícia, assim definir o vocábulo polícia, que segundo Silva (1994, p. 43) leciona que é “derivado do latim *politia* que procede do grego *politeia*, e que originariamente traz o sentido de organização política, sistema de governo e, mesmo, governo”.

Neste sentido com propriedade Silva (1994, p. 43) ensina que “por sua derivação, em amplo sentido, quer o vocábulo exprimir a ordem pública, a disciplina política, a segurança pública instituídas, primariamente, como base política do próprio povo erigido em Estado”.

Seguindo o pensamento de Ferreira Neto (2001, p. 34) lembra que “A polícia é a instituição estatal destinada a manter a ordem pública, a segurança pública, a segurança pessoal, a propriedade e assegurar os direitos individuais dos cidadãos”.

Observa-se na Carta Magna as atribuições das polícias militares, de forma genérica, no art. 144, inserido no Capítulo III (Da Segurança Pública). Assim, conforme é disposto nos parágrafos 5º e 6º do artigo anterior, identificam claramente a competência das polícias militares para atuar no campo da Segurança Pública, através da “polícia ostensiva” e da “preservação da ordem pública”, e, de forma indireta, na segurança interna e na defesa territorial.

2.3 LIDERANÇA E CHEFIA NA POLÍCIA MILITAR

2.3.1 Conceito de liderança

Existem muitos conceitos e definições apresentadas sobre o que seja realmente “liderança”, no qual percebe-se que os autores conservam um denominador em comum que é a liderança ligada ao grupo, bem como o processo de influência realizado de maneira pelo líder sobre seus liderados. (CHIAVENATO, 2014)

Assim, na pesquisa etimológica da palavra “liderança”, pode-se dizer que ajuda a elucidar o significado, bem como a utilização deste conceito assim como a sua utilização mais usual e prática. (SANTIAGO, 2007)

Dessa forma Santiago (2007, p. 31) “A palavra liderar vem do verbo inglês *to lead*, que significa, entre outras coisas, conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. Por outro lado, Chiavenato (2014, p. 146)

afirma que “a liderança não deve ser confundida com direção ou com gerência [...]. O líder nem sempre é um dirigente ou gerente”.

Sobre o histórico da teoria da liderança pode-se dizer que se encontra relacionada ao comportamento organizacional desde que este passou a ser uma apreensão dos administradores. Neste sentido, a respeito dos primeiros trabalhos que trataram da liderança mostrou-se uma forte associação dela com a capacidade de influenciar alguns liderados, com o propósito de alcançar um objetivo comum. (CHIAVENATO, 2014)

Desse modo, os pressupostos iniciais sobre a liderança eram basicamente baseados no modelo dos grandes líderes, responsáveis em levar inúmeros seguidores a sua total obediência. (GIULIANI, 2012)

A liderança é um tema bastante respeitável dentro do contexto administrativo da Polícia Militar, tendo em vista que da sua ligação com o papel fundamental que os comandantes exercem na Corporação. Assim, numa conceituação simples, “Liderança” pode ser definida como o processo de administrar e entusiasmar as atividades referentes às tarefas dos membros de vários grupos e dentro da Polícia Militar não poderia ser diferente. (SILVA JÚNIOR; BATISTA, 2011)

Conforme pode ser observado as teorias sobre o fenômeno liderança estão em contínua evolução. Assim, em virtude da existência de várias teorias, faz-se imperioso relacionar o conjunto dos pontos de vista de alguns autores, com a finalidade de que se tenha uma análise geral deste assunto. (VIEIRA, 2002)

Por outro lado, sobre os líderes militares do século XXI, Vieira (2002, p. 05) leciona que num mundo em intensa e rápida transformação, o sucesso dos líderes militares do século XXI demandará destes profissionais caráter, lealdade com os valores pátrios e para com a profissão militar, competência de avaliação e deliberação a respeito do que deve ser realizado, e também, entusiasmo para praticar com oportunidade.

O termo liderança não está muito no meio dos dizeres habituais dos termos militares, mas existem outros termos bastante usual, de acordo Vieira (2002, p. 09), como por exemplo:

Comando, como a autoridade conferida por lei e pelos regulamentos a um indivíduo para dirigir, controlar e coordenar forças militares. É acompanhada pela correspondente responsabilidade, a qual não pode ser delegada; **Chefia**, como a arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência; **Administração**, como a ciência e arte do emprego dos recursos colocados à disposição de um comandante militar – recursos humanos, materiais, financeiros e de tempo – com vista ao cumprimento

econômico e eficiente da missão.

Em resumo sobre estes três termos, tão conhecidos no meio militar, pode afirmar que o comando é a autoridade investida, enquanto a chefia é a autoridade a exercer e a administração os recursos que se devem utilizar.

De acordo com Gonçalves, Bispo e Lopes (2012) *apud* Vieira (2012) trazem a definição do que seja liderança militar, conforme transcrição: “é a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever, ou seja, da missão organizacional”.

Ainda, em significados mais recentes observa-se uma apreensão que procura uma convenção maior com o aprimoramento sucessivo da Corporação, indo além dos limites imediatos da missão.

Desse modo, Vieira (2012) lembra que as corporações caracteristicamente militares são amparadas por duas bases mestras, que são: hierarquia e disciplina, no qual são consubstanciados como princípios filosóficos e ideológicos, de valor irrefutável, garantidos pela doutrina, jurisprudência e leis pátrias.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados dessa pesquisa que teve em seu escopo a análise da liderança e chefia na Polícia Militar, observou que liderar toda e qualquer corporação militar é uma ação que necessita vários conhecimentos relacionados aos gestores quando assumem o comando da corporação militar.

Desse modo, para Chiavenatto (1999, p. 172): “A cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da Organização”. Para falar das causas de conflitos do relacionamento na gestão pública é importante dizer que muitos pensam que a liderança é um traço da personalidade humana que algumas pessoas possuem e outras não.

Assim, sobre as causas de conflitos do relacionamento na organização é interessante dizer que um dos maiores desafios dentro da Administração Pública é a questão da motivação dos servidores públicos, neste caso específico dos policiais militares, assim bem mostra Chiavenato (1999, p. 591) ao lecionar que:

O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas. Embora os estudos sobre motivação pertençam especificamente à área da psicologia, a teoria administrativa se fundamenta neles para criar condições de aplicabilidade dos seus conceitos na vida organizacional.

Vê-se, então, que governar é um dos sentidos da palavra administrar, que muitas vezes se confundem entre si. Administração é um conjunto de funções e atribuições imprescindíveis aos serviços públicos que devem ser desempenhadas por entidades ou órgãos do Estado e Governo é um conjunto que abrange os órgãos e poderes constitucionais, bem como os seus agentes políticos. (SILVA et. al., 2017)

A Administração Pública se caracteriza em sentido material ou objetivo, sendo uma atividade concreta e imediata desenvolvida pelo Estado, predominando o regime jurídico de direito público para a satisfação concreta da coletividade.

Já para Carvalho et. al. (2009) o desenvolvimento de competências é um recurso que auxilia a organização na melhoria de desempenho, para tanto, se faz necessário um diagnóstico preciso, que possa mobilizar os talentos dos militares de acordo com as necessidades organizacionais. Neste contexto a área de gestão, desenvolvimento e capacitação de pessoas assume um papel estratégico onde possa assessorar na formulação das práticas e modelos de gestão atuais.

Segundo Pires et. al. (2005, p. 9), “a história das políticas de recursos humanos na administração pública é marcada por uma série de discontinuidades e por dificuldades significativas referentes à estruturação dos seus principais sistemas”.

Carvalho et. al. (2009, p. 104) acrescentam que a história da Administração Pública no Brasil é marcada por diversas dificuldades, existentes em diferentes momentos, “em que a organização do Estado recebe especial atenção e por outro nos quais não foi tema da agenda do governo”.

Ainda, de acordo com Carvalho et. al. (2009, p. 105):

No contexto das transformações globais que afetam a administração pública, a gestão de pessoas desponta como área fundamental para um melhor desempenho estatal. O desafio passa a ser a sua inserção estratégica nas estruturas e nos processos decisórios, o que implica a superação de uma cultura administrativa que não vê a questão dos recursos humanos como destaque.

Bergue (2007, p. 11) considera que o “dinamismo do ambiente e tensões por mudanças a que vêm sendo submetidas às organizações públicas em geral, especialmente nas

últimas décadas”, evidencia a necessidade de se rever os postulados teóricos que balizam a gestão de pessoas nesse setor, especialmente frente às diferenças e comparações que permeiam o setor público e privado.

A gestão de pessoas no âmbito da Administração Pública é pouco tratada pelos autores; a maioria das publicações sobre o tema é do setor privado (BERGUE, 2007).

Uma definição para a gestão de pessoas no setor público conforme Bergue (2007, p. 18) é:

Esforço orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações pública, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que se inserem [...] A gestão de pessoas envolve um conjunto de ações preliminares **planejamento** das necessidades mútuas entre a organização e as pessoas, o **arranjo dos recursos** necessários à satisfação dessas necessidades, seguindo dos esforços de **direção** desse conjunto, orientados pelo vetor resultante do produto dos objetivos institucionais e individuais, constantemente banalizado pelo cotejo entre desempenho efetivo e previsto com vista às correções de curso do processo (grifo nosso).

Na concepção de Bergue (2007) a estrutura da unidade gerencial de recursos humanos no setor público, não difere das literaturas convencionais acerca da gestão de pessoas, onde o setor de recursos humanos assume uma posição de linha, caracterizando como uma função *staff*.

Sob uma perspectiva evolutiva da gestão de pessoas na administração pública, Bergue (2007), identifica três estágios distintos, sendo: 1º) administração de pessoal; 2º) administração de recursos humanos; 3º) gestão de pessoas. A evolução através desses períodos evolutivos se deu em função da ênfase sobre os aspectos comportamentais dos indivíduos dentro das organizações: a intensidade de atuação dos profissionais da área e o desenvolvimento das tecnologias de gestão de pessoas que refletiram na complexidade das relações estabelecidas entre as pessoas, os grupos e a organização e o ambiente.

Ainda para o autor na fase de administração de pessoal, a rotina de trabalho era basicamente cartorial, como a elaboração de folha de pagamento e os registros funcionais. Com o surgimento da administração de recursos humanos, houve uma ampliação na forma de abordar os elementos humanos na elaboração e estruturação dos processos de trabalho. No período mais recente, surgiu a gestão de pessoas, ou seja, as pessoas tornaram-se o mais valioso componente de capital, um recurso capaz de gerar valor para a organização.

Esses estágios de desenvolvimento não acontecem de forma estanques ou excludentes, mas buscam a incorporação das sucessivas funções de cada fase. Na Administração Pública, o transcurso desse processo evolutivo da gestão de pessoas deve acontecer de forma a agregar valor, efetivamente, e ampliar seu significado às pessoas.

Carvalho (2003) *apud* Bergue (2007) coloca que as transformações globais que afetam a Administração Pública e a área de gestão de pessoas impactam diretamente para um melhor desempenho estatal. Para o autor, o desafio passa a ser a inclusão dos recursos humanos na estrutura estratégica e nos processos decisórios, devendo haver uma transformação na cultura da administração que valorize a gestão de pessoas, assim o foco da importância da liderança e chefia na Polícia Militar, como base de estudo.

Pires et. al. (2005) relatam que, diante desse cenário, a gestão de pessoas na esfera pública apresenta dois principais desafios: o planejamento e a implementação de ações para motivação dos servidores, e o alinhamento da gestão de pessoas ao planejamento estratégico da organização e às diretrizes estabelecidas pelo governo.

Num segundo momento foi questionado sobre a diferenciação entre o policial militar líder e o policial militar chefe, assim observou segundo Meirelles (1985) *apud* Silva et. al. (2017, p. 80), “o líder possui atributos, ao passo que o chefe, requisitos legais”.

Portanto, de acordo ainda com Silva et. al. (2017, p. 81) mostra que:

- a. Chefia Militar - Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o Comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos).
- b. Comando - Componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo.
- c. Administração - Componente da chefia militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao exercício do cargo que ocupar.
- d. Liderança - Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados.

Assim, observa que a liderança militar tem valores definidos, procedentes de modo inclusivo da ética militar. Portanto, destacam-se: valores, conhecimento e atitudes de um líder. Desse modo, enfatiza-se que o líder deve possuir atitude, reconhecer e avaliar os seus subordinados de acordo cada particularidade, bem como entender a natureza humana, estimulado sempre pela liderança e incitar a coesão do grupo. (SILVA et. al., 2017)

Quanto aos objetivos desta pesquisa foi discorrer sobre as particularidades da

liderança e chefia na Polícia Militar, no qual pode ser observado ao longo deste trabalho que evidenciou sua importância. A par disto, foi construído uma tabela para evidenciar os objetivos propostos, a saber:

Tabela 1 – Objetivos elencados na pesquisa

Objetivo proposto	Resultado	Principais autores
Discorrer sobre as particularidades da liderança e chefia na Polícia Militar	A liderança e chefia dentro da Polícia Militar é costumeiramente realizada por militares com pelo menos uma patente superior, onde ao ser constituída essa subordinação ocasiona uma relação de trabalho mútuo, sempre consolidado pela hierarquia militar.	Vieira (2002), Marras (2002) Silva Júnior e Batista (2011) Chiavenatto (1999) Silva et. al. (2017)
Estudar a diferença entre a liderança e a chefia dentro da Polícia Militar;	Liderança: processo de influência realizado de maneira pelo líder sobre seus liderados. Chefia: A arte de influenciar e dirigir subordinados, tendo em vista alcançar-se um fim determinado, de uma maneira tal que se consiga da parte daqueles confiança, o respeito, a coordenação leal e a obediência.	Chiavenatto (2014) Santiago (2007) Vieira (2002)
Evidenciar o trabalho em equipe, motivação e suas influências	Toda organização, tanto pública quanto privada, precisa proporcionar ou mesmo oferecer aos militares um bom ambiente de trabalho, satisfazendo e atendendo suas reais necessidades de auto-realização, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento tanto profissional quanto pessoal.	Bergue (2007) Cerqueira (1994) Marras (2002)
Descrever sobre a liderança e chefia dentro da Polícia Militar.	O termo liderança não está muito no meio dos dizeres habituais dos termos militares, onde temos os termos: comando, chefia e administração como suporte, sendo que pode afirmar que o comando é a autoridade investida, enquanto a chefia é a autoridade a exercer e a administração os recursos que se devem utilizar.	Ferreira Neto (2001) Silva (1994) Chiavenatto (2014) Vieira (2012)

Fonte: (Adaptado pelo autor)

Na discussão dos resultados observou as respostas elencadas no início da pesquisa, onde a discussão interpretou os resultados com relação aos achados encontrados de acordo com os autores utilizados nesse estudo, respondendo os objetivos propostos, conforme pode ser visto na tabela acima.

Por fim, a respeito da nova opinião que pode ser consubstanciada na importância do fator humano dentro da corporação, consigna-se dizer que em razões da complexidade da matéria, no qual ficou cristalino a estima do assunto abordado e claro a nova opinião é que se deve realmente colocar o fator humano acima de todos os preceitos organizacionais.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações são feitas de indivíduos, cada um trazendo a sua própria e única personalidade como sustentáculo do processo de tomada de decisões, neste sentido, o homem sempre procura estar fazendo aquilo que o torne pessoalmente feliz. E o trabalho dos Policiais Militares, na sua grande maioria, são exercidos por pessoas que amam a profissão militar e desempenham com destreza e zelo pelo labor das suas funções.

Na execução de suas atividades, a Administração Pública baseia-se em alguns conceitos, normas e diretrizes adotadas como norteadores do processo de alocação e gestão dos recursos públicos, onde todas as ações ou atividades desenvolvidas ou em andamento, deverão estar consubstanciada nos princípios básicos implícitos ou expressos no texto constitucional e em normas infraconstitucionais em vigência.

No desenvolvimento deste artigo observou que, muito já se transformou na Administração Pública, conseqüentemente e que muito ainda há que se mudar, porém com as inúmeras alternativas que existem vai se conseguir, onde já se dão destaque para a importância do fator liderança e o trabalho em equipe, temática desta pesquisa que versa sobre a liderança e chefia na Polícia Militar.

Acredita-se que a satisfação e desempenho do trabalho em equipe, bem como o fator liderança são um somatório de uma gama de fatores. Sendo assim, o ideal é que tais fatores se harmonizem de forma a proporcionar um ambiente no qual as pessoas gostem de trabalhar e realizar suas funções, já preconizadas, satisfazendo os anseios da população que urge por políticas voltadas a uma melhor segurança.

A constatação de que o fator liderança é essencial para os resultados do Estado, no desenvolvimento profissional dos liderados, tornam-se relevantes para os comandantes da corporação o reconhecimento destes fatores, diretamente ligados ao trabalho, a fim de que possam formular estratégias capazes de levar aos objetivos desejados.

Com isso, em análise da pesquisa realizada, sugere-se que seja proporcionado aos Policiais Militares, meios que favoreçam a capacitação com a finalidade de contribuir para o bem estar desses servidores e, por consequência, motivá-los a exercer suas atividades com excelência, apresentando resultados efetivos na realização de seu trabalho, onde ficou evidente da importância da liderança.

Em resposta ao questionamento sobre a liderança dentro da polícia militar, onde a pergunta condizia se realmente faz um diferencial no serviço prestado à comunidade, bem como se existe diferenciação entre o policial militar líder e o policial militar chefe, assim após

análise da doutrina, tendo em vista que esta pesquisa fundamentou-se na esfera bibliográfica, observou que a liderança dentro da Polícia Militar, de fato, tem suas particularidades e principalmente sua importância, pois direciona o labor desses valorosos profissionais. Portanto, resume em afirmar que a liderança faz um diferencial imensurável no serviço prestado à população.

É salutar que os militares desenvolvam as suas funções em harmonia com a chefia, tornando-se mais valiosos para o Estado, no qual é imperioso que se tenha condições de trabalho. Os recursos humanos não podem ser avaliados isoladamente. Em primeiro lugar precisa-se avaliar o contexto genérico na chefia das pessoas que engloba não só benefícios e remuneração, mas também carreira e desenvolvimento, desempenho, competências, papéis, posições e comunicação.

Desse modo, para compreender o comportamento das pessoas, torna-se necessário um mínimo conhecimento de fatores relacionais no ambiente de trabalho, seja ele a questão da motivação humana, bem como o papel da liderança no desenvolvimento profissional dos liderados.

Apreciando todos os dados e informações obtidos, foi possível aferir a relevância do tema, no qual observou que toda organização precisa proporcionar ou mesmo oferecer a equipe um bom ambiente de trabalho, satisfazendo e atendendo suas reais necessidades de auto-realização, oferecendo-lhes oportunidades de crescimento, considerando-se também a sua satisfação.

O Policial Militar, no exercício de seu trabalho demonstra, através de comportamentos, o grau de satisfação com que desempenha a função que exerce. Como toda e qualquer organização as corporações militares observa a importância do trabalho em equipe como fator fundamental para o serviço oferecido à comunidade, neste caso específico: segurança. Assim, dependem muito do fator humano para garantir a efetividade dos seus serviços.

Por último, consigna-se dizer que em razões da complexidade da matéria, o assunto não foi esgotado por inteiro, por isso, espera-se que surjam novos trabalhos acadêmicos sobre este conteúdo.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Rio Grande do Sul: Educs, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, Brasília. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm.

CARVALHO, Antônio Ivo et. al. **Escola de governo e gestão por competências: mesa redonda de pesquisa e ação**. Brasília: ENAP, 2009.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing educação e cultura para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark ditora, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

FERRARI , Alfonso Trujillo. **Metodologia da pesquisa científica**. 7. ed. Porto Alegre: Globo, 2013.

FERREIRA NETO, Weser Francisco. **Valoração do inquérito policial e ampla defesa disponível na polícia judiciária**. Belo Horizonte: IEC-PUC/MG, 2001.

GIULIANI, Thais de Almeida. **Liderança**. São Caetano do Sul: Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas. 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 5. ed. São Paulo: Futura, 2002.

PIRES, Alexandre Kalil et. al. **Gestão por competências em organizações do governo**. Brasília: ENAP, 2005.

SANTIAGO, Flávio Zola. **Liderança – características e habilidades: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Fumec, 2007.

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

SILVA, José Geraldo da. **O inquérito policial e a polícia judiciária**: doutrina e prática. Leme, SP: Livraria e Editora de Direito Ltda, 1994.

SILVA JÚNIOR, Eli Braz da; BATISTA, Sandro Araújo. **A abordagem da liderança na formação de oficiais da polícia militar de Goiás**: um estudo exploratório. (2011). Disponível em <https://acervodigital.ssp.go.gov.br/pmgo>. Acesso: 23 abr. 2018.

VIEIRA, Gen. Belchior. **Liderança militar**. Brasília: Academia Militar Estado-Maior do Exército, 2002.