



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS  
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA  
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



**JÚLIO CÉSAR ÁVILA DUARTE**

**COMO OS COMANDANTES E SUBCOMANDANTES DE UNIDADES DO  
COMANDO DE POLICIAMENTO DA CAPITAL DA PMGO EXERCEM A  
LIDERANÇA**

**GOIÂNIA-GO**

**2024**

JÚLIO CÉSAR ÁVILA DUARTE

**COMO OS COMANDANTES E SUBCOMANDANTES DE UNIDADES DO  
COMANDO DE POLICIAMENTO DA CAPITAL DA PMGO EXERCEM A  
LIDERANÇA**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Esp. Capitão QOPM Vinicius Nunes da Silva.

GOIÂNIA-GO

2024

# COMO OS COMANDANTES E SUBCOMANDANTES DE UNIDADES DO COMANDO DE POLICIAMENTO DA CAPITAL DA PMGO EXERCEM A LIDERANÇA

## HOW COMMANDERS AND SUB-COMMANDERS OF UNITS OF THE PMGO CAPITAL POLICE COMMAND EXERCISE LEADERSHIP

Júlio César Ávila Duarte<sup>1</sup>

Vinicius Nunes da Silva<sup>2</sup>

### Resumo

A liderança dentro da Polícia Militar desempenha um papel crucial na eficácia operacional. Portanto, este tema contribuiu para o aprimoramento das práticas de liderança militar, ao fornecer conhecimentos sobre os diferentes estilos de liderança e estratégias de gestão. O objetivo geral foi apontar como os Comandantes e Subcomandantes das Unidades do Comando de Policiamento da Capital (CPC) da PMGO exercem a liderança. Como objetivos específicos buscou-se relacionar liderança com gestão de pessoas, indicar especificidades da liderança militar e identificar os melhores estilos de liderança na seara castrense. Como metodologia foram utilizadas obras bibliográficas atinentes ao assunto, além de métodos qualitativos e quantitativos, por meio de questionário, com perguntas abertas e fechadas, respondido por todos os Comandantes e Subcomandantes de Unidades do CPC da PMGO. A pesquisa trouxe que, no contexto policial militar, a principal dificuldade dos líderes ao gerir uma tropa está intrinsecamente ligada à diversidade de perfis dos subordinados, exigindo do líder habilidades específicas para manejar tal situação. Ademais, revelou-se ser essencial que o líder aja de maneira a inspirar seus membros por meio de suas próprias atitudes, sendo uma referência positiva para a tropa. Por fim, constatou-se que os estilos de liderança mais adotados e considerados eficazes pelos pesquisados são a liderança transformacional, a liderança carismática e a liderança democrática.

**Palavras-chave:** Liderança; Comandantes; Subcomandantes; CPC; PMGO.

### Abstract

Leadership within the Military Police plays a crucial role in operational effectiveness. Therefore, this theme contributed to the improvement of military leadership practices, by providing knowledge about different leadership styles and management strategies. The general objective is to point out how the Commanders and Subcommanders of the PMGO Capital Police Command (CPC) Units exercise leadership. As specific objectives, this study sought to relate leadership with people management, indicate specificities of military leadership and identify the best leadership styles in military leadership. As a methodology, bibliographical works related to the subject were used, in addition to qualitative and quantitative methods, through a questionnaire, with open and closed questions, answered by all Commanders and

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Formação de Oficiais –MBA em Gestão de Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, email: [julius5\\_@hotmail.com](mailto:julius5_@hotmail.com). Telefone: (31) 99962-7177.

<sup>2</sup> Orientador. Instrutor do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Graduado em Direito pela PUC e Especialista em Direito Constitucional Aplicado, Penal e Processo Penal. Email: [viniciusnunes7@gmail.com](mailto:viniciusnunes7@gmail.com). Telefone: (62) 99450-0009.

Deputy Commanders of PMGO CPC Units. The research showed that, in the military police context, the main difficulty for leaders when managing a troop is intrinsically linked to the diversity of profiles of subordinates, requiring specific skills from the leader to manage such a situation. Furthermore, it proved to be essential for the leader to act in a way that inspires his members through his own attitudes, being a positive reference for the troop. Finally, it was found that the leadership styles most adopted and considered effective by those surveyed are transformational leadership, charismatic leadership and democratic leadership.

**Keywords:** Leadership; Commanders; Subcommanders; CPC; PMGO.

## 1 INTRODUÇÃO

Os Comandantes e Subcomandantes de Unidades do Comando de Policiamento da Capital (CPC) da Polícia Militar de Goiás (PMGO) desempenham um papel crucial na liderança durante situações cotidianas, moldando estratégias, tomando decisões rápidas e influenciando diretamente o desempenho de suas equipes.

Conforme diria Sun Tzu (2012), a liderança representa o alicerce do Estado, sendo determinante para o sucesso ou fracasso da tropa. De acordo com essa visão, se o comandante atuar de maneira ética e competente, a tropa prosperará. No entanto, caso o líder militar não apresente as qualidades indispensáveis para exercer seu cargo de forma digna, a tropa inevitavelmente enfrentará as consequências, podendo até mesmo ficar à beira do abismo.

As habilidades de liderança dos Comandantes e Subcomandantes impactam não apenas a eficácia tática, mas também a segurança e o bem-estar da tropa, destacando a importância de uma liderança sólida e adaptável em cenários dinâmicos. Este contexto destaca a necessidade de saber como esses líderes aplicam princípios de liderança para enfrentar desafios operacionais e garantir êxito de suas missões.

Nesse sentido, o presente trabalho tem o objetivo de compreender as estratégias de liderança utilizadas pelos Comandantes e Subcomandantes do Comando de Policiamento da Capital da PMGO, a fim de concluir como suas ações afetam a eficiência da tropa.

A relevância desta pesquisa reside na necessidade de entender como os Comandantes e Subcomandantes desempenham a liderança. Esta pesquisa irá trazer quais as qualidades, habilidades e estilos de liderança que são mais eficazes na gestão de uma tropa e o seu resultado poderá ser utilizado para programas de treinamento e desenvolvimento de liderança dos futuros Comandantes.

Este trabalho surge da necessidade de absorver mais profundamente o papel e a influência dos líderes. A liderança dentro da Polícia Militar desempenha um papel crucial na eficácia operacional. Portanto, investigar este tema contribuirá para o aprimoramento das

práticas de liderança militar, fornecendo conhecimentos sobre os diferentes estilos de liderança, estratégias de gestão e impacto das práticas de liderança dos Comandantes e Subcomandantes do Comando de Policiamento da Capital da PMGO.

Assim, no geral, este trabalho visa explorar as estratégias de liderança adotadas pelos Comandantes e Subcomandantes do Comando de Policiamento da Capital da PMGO. À vista disso, o trabalho pretende relacionar a liderança com a gestão de pessoas e indicar os desafios enfrentados no exercício da liderança, identificar quais habilidades e qualidades um líder militar deve possuir e, por fim, compreender os estilos de lideranças.

No mais, esta pesquisa é do tipo exploratória, buscando assimilar com profundidade as práticas de liderança. A abordagem qualitativa e quantitativa será empregada, permitindo uma análise detalhada das experiências e percepções dos Comandantes e Subcomandantes. Além disso, os questionários foram realizados com todos os Comandantes e Subcomandantes do Comando de Policiamento da Capital da PMGO, visando capturar suas experiências e perspectivas sobre o exercício da liderança. A análise de dados seguiu uma abordagem indutiva, identificando padrões emergentes nas respostas dos participantes para construir uma compreensão aprofundada das práticas de liderança. Por fim, uma análise comparativa entre as práticas de liderança identificadas e teorias existentes será realizada para enriquecer o entendimento do fenômeno em estudo.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 GESTÃO DE PESSOAS**

A hierarquia é uma pedra angular da gestão de pessoas nas organizações militares. A estrutura de comando é rígida, com clara definição de responsabilidades e autoridades. A disciplina é enfatizada para garantir a ordem e o cumprimento das missões.

Os policiais militares frequentemente operam em ambientes hostis e enfrentam mudanças rápidas e imprevisíveis. Logo, a gestão de pessoas deve ser ágil para lidar com desafios variados. A capacidade de adaptação é uma competência crucial e as estratégias de gestão precisam incorporar flexibilidade para garantir o sucesso em cenários dinâmicos.

A coesão e o espírito de equipe são fundamentais no militarismo. A gestão de pessoas se concentra em construir relações sólidas entre os membros da equipe, promovendo um senso de unidade. Estratégias essas que fortalecem os laços interpessoais contribuem significativamente para a eficácia operacional.

Nesse sentido, Borges e Mendes (2014) destacam que a gestão desempenha um papel fundamental na condução de todas as atividades realizadas pelas pessoas dentro das organizações. Dessa forma, é correto afirmar que uma boa gestão contribui para elevar os níveis desejados ou requeridos de eficácia e eficiência.

Leite e Rocha (2022) acrescentam sobre a importância dos gestores dentro de uma organização, fundamentada nos comportamentos dos líderes em relação às suas responsabilidades e obrigações, na sua postura ética e na sua dedicação para cumprir a missão da instituição.

As organizações dependem de dois processos essenciais, sendo o primeiro a liderança, responsável por estimular a inovação, a criatividade e as relações interpessoais, e o segundo a gestão, indispensável para a administração e o planejamento diário (Borges; Mendes, 2014).

De acordo com Borges e Mendes (2014), o comandante desempenha tanto as funções de gestor quanto as de líder, incorporando nessa combinação o dom de comandar. A compreensão do conceito de comandante e o conhecimento sobre o funcionamento e as necessidades diárias sugerem a importância de um equilíbrio entre as funções de gestão e de liderança.

Assim sendo, as funções da gestão incluem a definição de objetivos e missões específicas da organização, a promoção da eficácia dos subordinados, além da gestão dos impactos, especialmente em relação aos erros. Destaca-se que o gestor deve possuir competências específicas alinhadas com suas funções, sendo capaz de organizar, orientar e manter sua equipe de trabalho focada nos valores e objetivos institucionais (Borges; Mendes, 2014).

A gestão estratégica de pessoas é uma metodologia que se concentra nas maneiras pelas quais os recursos humanos de uma organização contribuem para alcançar os objetivos organizacionais. Essa abordagem envolve a implementação de estratégias, políticas e práticas integradas para otimizar o desempenho e o desenvolvimento dos subordinados (Bianchi; Quishida; Foroni, 2017).

Segundo Bianchi, Quishida e Foroni (2017), o papel do gestor na promoção da contribuição das pessoas, no aumento do comprometimento e da competência individual, é essencialmente uma responsabilidade do líder.

## 2. 2 LIDERANÇA MILITAR

Consoante diz Chiavenato (2014), a liderança é indispensável em todos os tipos de organizações humanas e é crucial em todas as esferas da administração. O líder deve compreender a natureza humana e ser capaz de conduzir as pessoas de forma eficaz.

A liderança pode se manifestar de duas maneiras, uma como autoridade delegada, em que o líder ocupa um cargo de liderança, mas não necessariamente lidera ou influencia sua equipe, e como autoridade natural, em que o líder é capaz de influenciar ou direcionar a equipe sem ter necessariamente um cargo de liderança.

Ainda, Borges e Mendes (2014) esclarecem que a liderança pode ser distinguida entre liderança formal e liderança informal. A liderança formal é exercida por indivíduos nomeados oficial e legalmente, ocupando uma posição na estrutura hierárquica da instituição. Já a liderança informal é exercida por aqueles que não têm nomeação oficial, mas se destacam no grupo devido à sua capacidade de influência.

O conceito de liderança informal ressalta a habilidade de certos indivíduos em comover, inspirar e mobilizar grandes grupos de pessoas, conduzindo-as na direção de um objetivo comum. Os líderes exemplares têm a capacidade de transformar as emoções latentes das pessoas em metas pessoais, aproveitando as oportunidades do momento.

Leite e Rocha (2022), descrevem que a ausência de liderança em uma organização pode resultar em uma série de problemas, incluindo desmotivação, falta de interesse e descumprimento das regras e normas de conduta.

Líderes militares são os modelos a serem seguidos. Suas ações e ética influenciam diretamente o comportamento de suas equipes. O exemplo estabelecido pelos líderes impacta não apenas o desempenho operacional, mas também a moral e a integridade da instituição (Lima, 2018).

A eficiência operacional está intrinsecamente ligada à liderança eficaz. Líderes competentes garantem que as estratégias sejam compreendidas e executadas de maneira eficiente, garantindo que as missões sejam cumpridas de forma precisa e coordenada. A liderança eficaz é um componente vital para enfrentar desafios imprevistos e garantir adaptação rápida em ambientes dinâmicos.

Líderes militares inspiradores cultivam um senso de camaradagem, confiança e lealdade entre os membros da equipe. Essa coesão é essencial para enfrentar adversidades e promover uma colaboração eficaz durante operações críticas.

Em conformidade, Barros (2019) afirma que a liderança militar se distingue por características específicas que envolvem disciplina, dedicação e motivação dos membros, resultando em um comprometimento geral com a organização e um senso de pertencimento.

Além disso, a liderança militar é caracterizada como um processo de influência interpessoal exercido pelo líder militar sobre seus subordinados. Isso implica na criação de laços afetivos entre os indivíduos, visando alcançar os objetivos da organização militar em determinada situação (Brasil, 2011).

Benevides (2018) complementa que a liderança militar tem como objetivos motivar e disciplinar as pessoas para alcançar metas que não envolvem lucratividade, ao mesmo tempo em que visa manter os membros motivados e prontos para agir a qualquer momento.

Ademais, Benevides (2018) expressa como o líder militar possui competências que lhe conferem a capacidade de gerenciar e influenciar seus subordinados, levando em consideração os aspectos motivacionais que impactam a qualidade do desempenho profissional. Assim, uma liderança eficaz por parte de um militar resulta em consequências significativas, como o desenvolvimento do respeito, orgulho e confiança por parte dos liderados. Isso ocorre porque os subordinados se sentem motivados a seguir as instruções e alcançar os objetivos estabelecidos.

Conforme Menezes (2019), através da comunicação, supervisão e aconselhamento, as equipes são moldadas e desenvolvidas para atingirem um padrão. Nesse processo de modelagem e treinamento, algumas habilidades podem contribuir para estabelecer um relacionamento afetivo entre o comandante da pequena fração e seus subordinados.

### 2. 3 ESTILOS DE LIDERANÇA

A escolha do estilo de liderança é crucial para um líder militar, pois não apenas fortalece a confiança e o espírito de equipe dentro da unidade, mas também pode influenciar diretamente na eficácia e no desempenho da equipe, bem como no sucesso das missões.

Na liderança carismática, o líder influencia seus subordinados com sua empatia e carisma. Os subordinados ficam motivados em razão de gostar do líder, acham ele um exemplo de pessoa e até o usam como “espelho” (Rocha; Cavalcante; Souza, 2010). Borges e Mendes (2014) acrescentam que este não é um modo de influência baseado na autoridade formal e legítima, mas, sim, nas qualidades excepcionais que o líder detém.

Assim sendo, o líder carismático é aquele que inspira em seus subordinados confiança, aceitação incondicional, obediência espontânea e envolvimento emocional. Ele é percebido pelos liderados como alguém dotado de qualidades excepcionais.

Já na liderança transformacional, o líder possui um pouco da liderança carismática, pois consegue transformar seus liderados de acordo com suas atitudes, ao agir como um

exemplo dentro da organização, tendo em vista sua maneira de relacionar-se com as pessoas, resolver problemas e alcançar resultados. Nesse estilo de liderança, o líder atua como uma referência positiva para os demais (Menezes, 2019).

Menezes (2019) acrescenta que na liderança transformacional, os subordinados esperam que o líder seja um especialista na área de atuação e que conheça os equipamentos, devendo o líder sempre estar atualizado.

Assim, de acordo com Borges e Mendes (2014), neste estilo de liderança, os subordinados acreditam e respeitam o líder. Ainda, corroboram que o líder transformacional deve possuir carisma.

A liderança autocrática é o tipo de liderança que não se preocupa com os subordinados, pois o interesse principal está na necessidade da organização. Neste estilo de liderança, o líder toma decisões unilateralmente, sem consultar os subordinados. Os liderados são apenas um instrumento para que a instituição consiga seus objetivos.

Borges e Mendes (2014) destacam que na liderança autocrática não há qualquer tipo de relação afetiva entre o líder e os subordinados, haja vista que essa liderança é a que menos utiliza o aspecto motivacional.

Na liderança democrática, o líder emite ordens, mas também dialoga com seus subordinados, visando aproveitar diversas ideias e promover um senso de coletividade no cumprimento da missão. Por vezes, o líder renuncia sua própria ideia, reconhecendo que pode não ser um especialista na área em questão (Brasil, 2011).

Neste tipo de liderança, o líder envolve a tropa no processo de tomada de decisão, pede sugestões, coloca o grupo para debater sobre um assunto, em suma, ouve as ideias dos subordinados, valoriza suas opiniões, para depois tomar a sua decisão. Dessa forma, a liderança democrática promove uma relação de amizade entre todos os envolvidos (Borges; Mendes, 2014).

Na liderança coercitiva, o líder exerce a liderança através da coerção, da hostilidade, da humilhação e da violência, que pode ser verbal ou física. Neste estilo de liderança a relação entre líder e liderado é instável. Consoante pensamento de Menezes (2019), se o líder humilhar o subordinado, apenas o que conseguirá será a perda da confiança e credibilidade de seus liderados.

Barros (2019) ressalta que, nos dias atuais, não existe um estilo de liderança ideal. Em vez disso, o autor destaca a necessidade de os líderes serem flexíveis e abertos para buscar referências nos diversos estilos de liderança disponíveis. Essa flexibilidade é crucial para promover a melhoria contínua da organização.

### 3 METODOLOGIA

O objetivo desta pesquisa é investigar as percepções e identificar padrões dentro das Unidades do Comando de Policiamento da Capital da Polícia Militar de Goiás, visando compreender as dinâmicas internas e identificar áreas de aprimoramento. Para cumprir este objetivo, a execução desta tarefa implica, inicialmente, realizar uma investigação bibliográfica e analisar documentos, tais como publicações e artigos, com o intuito de revisar a literatura relacionada ao tema em estudo. Isso visa apresentar as diversas perspectivas dos principais conceitos abordados ao longo do trabalho.

Em seguida, a coleta e análise de dados desempenharam um papel crucial na compreensão e aprimoramento do processo de liderança. Nesse sentido, a utilização de uma abordagem não experimental, quantitativa, qualitativa e descritiva, por meio de formulários Google Forms, emergirá como uma ferramenta eficaz para reunir percepções e identificar padrões dentro da instituição.

Para alcançar esse objetivo, foram selecionadas as Unidades do Comando de Policiamento da Capital da PMGO, abrangendo o 1º Comando Regional e todos os Batalhões pertencentes a ele. Os participantes serão escolhidos com base em seus cargos, com ênfase nos Comandantes e Subcomandante, cujo papel de liderança e gestão exerce uma influência significativa nas atividades diárias e no clima organizacional das unidades.

Após a elaboração do formulário, este será distribuído eletronicamente aos participantes, garantindo conveniência e confidencialidade nas respostas. Os dados coletados serão registrados e organizados para posterior análise. A abordagem qualitativa permitirá interpretar as respostas dos participantes, destacando suas percepções e experiências. Já as análises descritiva e quantitativa serão empregadas para identificar padrões, tendências e correlações entre os dados, fornecendo um entendimento valioso para a gestão institucional.

Todos os aspectos éticos da pesquisa serão cuidadosamente considerados e respeitados, incluindo o consentimento informado dos participantes, bem como o respeito aos direitos e à dignidade dos envolvidos pelo meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A pesquisa contou com a participação de todos os Comandantes e Subcomandantes das Unidades do Comando do Policiamento da Capital (CPC) da PMGO, que são os responsáveis pela segurança de 1.437.237 (um milhão, quatrocentos e trinta e sete mil e duzentos e trinta e sete) pessoas que vivem em Goiânia-GO, de acordo com os dados do último censo, publicado em 2022 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Outrossim, vale salientar a miscigenação dos perfis dos Comandantes e Subcomandantes que participaram da pesquisa, tendo em vista que alguns são responsáveis pelos Batalhões que possuem como atribuição o patrulhamento ostensivo, o atendimento a ocorrências e demais atividades relacionadas à segurança pública em geral na área geográfica de sua responsabilidade. Em Goiânia, os referidos batalhões são o 6º Batalhão, 7º Batalhão, 9º Batalhão, 13º Batalhão, 30º Batalhão, 31º Batalhão, 38º Batalhão e 42º Batalhão.

Além disso, os demais Comandantes e Subcomandantes participantes são responsáveis pelos batalhões especializados, que possuem atuação em situações próprias, como o Batalhão de Terminal, o qual atua na prevenção dos crimes cometidos no sistema de transporte público coletivo; Batalhão Maria da Penha, que visa prevenir o cometimento dos crimes praticados contra as mulheres no âmbito da violência doméstica e familiar; Batalhão de Rondas Táticas Metropolitana, responsável pelo patrulhamento tático em áreas urbanas com o objetivo de combater a criminalidade violenta; Batalhão de Trânsito, responsável pelo atendimento ao registro dos acidentes de trânsito com vítima, atuando ainda na fiscalização de trânsito e no combate à criminalidade; Batalhão Escolar, o qual visa ao atendimento da comunidade escolar com intervenção em situações de violência e infrações penais no interior e nas imediações das escolas; e 1º Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva, que possui a finalidade de combater os crimes praticados por infratores que utilizam motocicletas como meio de fuga.

No total, o questionário obteve a resposta de todos os Comandantes e Subcomandantes das Unidades do CPC da PMGO, quais sejam, os 14 (quatorze) Batalhões mencionados acima, bem como o próprio Comando do Policiamento da Capital, responsável por esses Batalhões, totalizando 30 (trinta) respostas.

Ao serem perguntados sobre quais os principais desafios enfrentados no que tange ao gerenciamento da tropa, a maioria dos entrevistados mencionou que o principal problema é a individualidade de cada policial, conforme mencionado de forma incisiva por um deles: “A maior dificuldade é lidar com os vários perfis e individualidade de cada pessoa.”

No ambiente policial militar, indivíduos de diferentes origens culturais e sociais se juntam para servir. Gerir essa diversidade é desafiador, especialmente em razão de diferenças de valores e conflitos culturais, bem como se alguns subordinados desafiarem constantemente a autoridade ou não estiverem alinhados com os objetivos e valores da organização. Nesse sentido, gerir pessoas de diferentes perfis requer habilidades de liderança, comunicação e compreensão das necessidades individuais dos subordinados para garantir o objetivo da instituição.

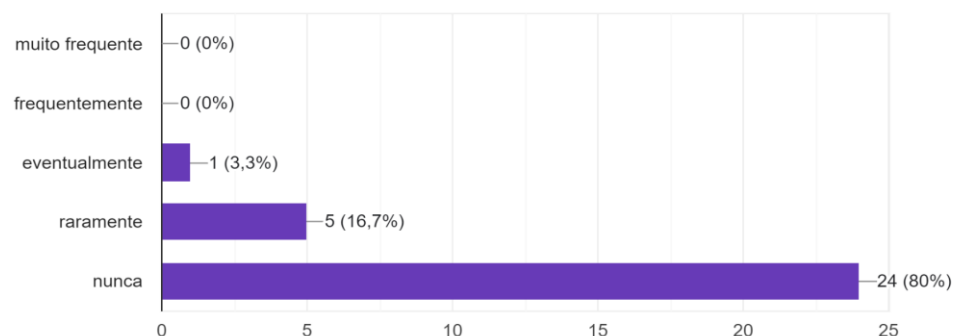
Ademais, ao serem indagados sobre a definição de liderança no contexto militar, 11 (onze) entrevistados mencionaram a palavra “exemplo”. A liderança militar enfatiza fortemente o conceito de liderança pelo exemplo. Isso significa que se espera que os líderes não apenas deem ordens e direcionem suas tropas, mas também ajam como modelos a serem seguidos por seus subordinados.

Ao praticar o que pregam, os líderes militares mostram o valor da disciplina pessoal. Eles aderem aos mesmos padrões rigorosos que esperam de suas tropas, o que inspira respeito e confiança. Os líderes militares que demonstram honestidade, responsabilidade, respeito, integridade, profissionalismo, coragem, liderança servidora, disciplina e outras habilidades são mais capazes de liderar com sucesso suas equipes. Ou seja, na liderança militar, ser um exemplo pessoal é fundamental para estabelecer credibilidade, inspirar confiança e motivar as tropas a alcançarem seus objetivos comuns.

Ao indagar os Comandantes e Subcomandantes sobre qual estilo de liderança utilizado por eles, 24 (vinte e quatro) responderam que nunca utilizam a liderança coercitiva, 5 (cinco) utilizam raramente e apenas 1 (um) eventualmente.

Gráfico 1 - Liderança coercitiva

O senhor(a) utiliza da hostilidade (coerção/humilhação) para liderar? (liderança coercitiva)  
30 respostas



Fonte: O autor (2024)

A liderança coercitiva é um estilo que se caracteriza pela imposição de autoridade e pelo uso de punições ou reprimendas para corrigir comportamentos indesejados e garantir o cumprimento das normas. O líder coercitivo impõe sua autoridade de forma firme e direta, exigindo obediência e conformidade com suas ordens e expectativas.

Os membros da tropa podem responder à liderança coercitiva com resistência passiva ou conformidade superficial, realizando as tarefas de forma mecânica e sem comprometimento emocional. Isso limita a eficácia da gestão, pois os subordinados não estão verdadeiramente engajados ou motivados a contribuir para os objetivos da instituição.

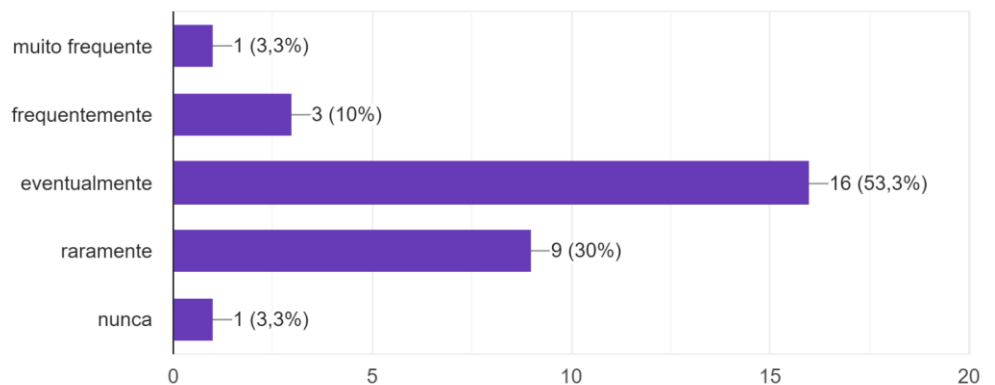
Dessa forma, a liderança coercitiva pode criar um ambiente baseado no medo, na desconfiança e na falta de colaboração, pois os subordinados podem se sentir intimidados e desvalorizados, por isso tal estilo de liderança é o menos utilizado, como demonstrou a pesquisa.

Em relação à liderança autocrática, 16 (dezesseis) entrevistados informaram que a utilizam eventualmente, 9 (nove) disseram que a utilizam raramente, 3 (três) frequentemente, 1 (um) nunca utiliza e 1 (um) afirmou que utiliza de maneira muito frequente.

Gráfico 2 - Liderança autocrática

O senhor(a) toma decisões unilateralmente, sem consultar os subordinados? (liderança autocrática)

30 respostas



Fonte: O autor (2024)

A liderança autocrática é caracterizada pela tomada de decisão centralizada e pelo controle rígido por parte do líder, que assume a responsabilidade pela direção das tarefas sem uma participação significativa dos membros da equipe na tomada de decisões. A comunicação

é predominantemente de cima para baixo, com o líder transmitindo instruções e expectativas aos subordinados sem muita abertura para o diálogo.

Um ponto positivo deste estilo de liderança é que em situações de emergência ou crises, o líder toma decisões rápidas sem a necessidade de consulta ou deliberação prolongada, o que pode ser crucial para lidar com eventos imprevistos. Além disso, a liderança autocrática reforça a importância da disciplina e da hierarquia dentro da tropa, estabelecendo um ambiente organizacional baseado na autoridade e no cumprimento das ordens. Isso pode ser eficaz na manutenção da ordem interna e na garantia da eficiência das operações policiais.

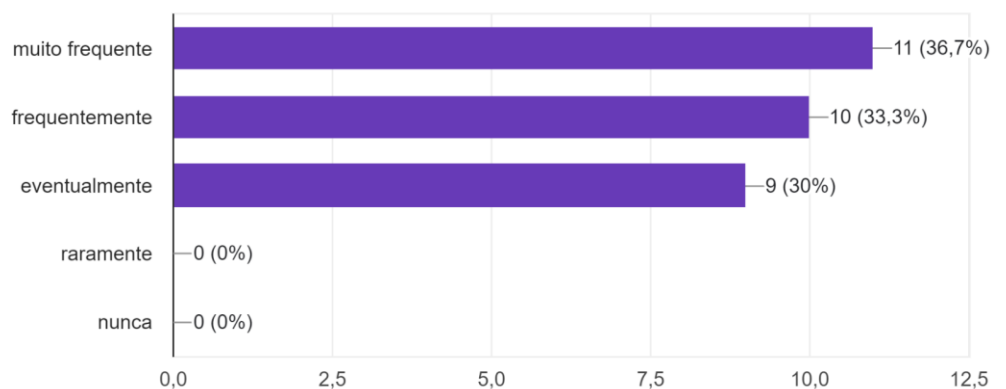
No entanto, a liderança autocrática pode levar à desmotivação e ao desengajamento dos membros da tropa, especialmente se houver uma falta de participação e reconhecimento. Em suma, a liderança autocrática pode ter um impacto ambivalente na gestão da tropa, proporcionando decisões rápidas e direcionamento claro, mas também potencialmente resultando em desmotivação e limitações na participação dos membros da equipe. É importante encontrar um equilíbrio entre a centralização da autoridade e a promoção de um ambiente participativo e motivador para maximizar a eficácia e o comprometimento da tropa.

Por outro lado, 11 (onze) dos questionados expressaram que utilizam de forma muito frequente a liderança democrática, 10 (dez) usam frequentemente e 9 (nove) eventualmente.

Gráfico 3 - Liderança democrática

O senhor(a) envolve a tropa no processo de tomada de decisão e valoriza suas opiniões?  
(liderança democrática)

30 respostas



Fonte: O autor (2024)

A liderança democrática é um estilo que envolve a participação ativa da tropa na tomada de decisões, solicitando opiniões, promovendo uma cultura de comunicação aberta e

transparente, incentivando o diálogo e o compartilhamento de ideias e informações. Este estilo de liderança valoriza a diversidade de perspectivas e experiências dos subordinados, reconhecendo a importância de ouvir e respeitar as opiniões dos membros da equipe.

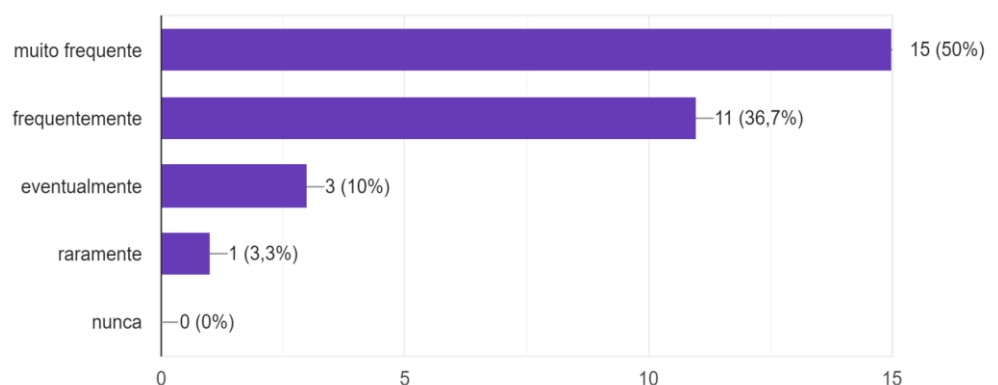
A liderança democrática facilita a resolução colaborativa de problemas, pois envolve os membros da equipe na identificação de desafios, na análise de alternativas e na implementação de soluções. Em vista disso, esta liderança resulta em decisões mais informadas, aceitas e eficazes, pois são construídas coletivamente a partir do conhecimento e das experiências de todos os envolvidos.

Em síntese, a liderança democrática é mais utilizada em razão de ter um impacto positivo na gestão da tropa, ao promover engajamento, colaboração e resolução colaborativa de problemas, pois a tropa se sente mais valorizada e incluída no processo de tomada de decisão. Ao criar um ambiente participativo e inclusivo, os líderes democráticos criam um clima organizacional positivo, baseado na confiança, colaboração e respeito mútuo.

Uma das formas de liderança mais utilizadas pelos entrevistados é a liderança carismática. Dos entrevistados, 15 (quinze) declararam que utilizam este estilo de liderança de maneira muito frequente, 11 (onze) usam frequentemente, 3 (três) eventualmente e 1 (um) raramente.

Gráfico 4 - Liderança carismática

O senhor(a) inspira e motiva a tropa por meio da empatia e carisma ? (liderança carismática)  
30 respostas



Fonte: O autor (2024)

A liderança carismática é um estilo que se destaca pela capacidade do líder de inspirar e motivar a tropa por meio de sua personalidade carismática. O líder carismático possui uma presença marcante e uma capacidade natural de influenciar os outros.

O líder carismático serve como modelo de conduta para os demais. Ele constrói relações de confiança e empatia com os subordinados, demonstrando interesse genuíno em seu bem-estar e desenvolvimento. A visão inspiradora do líder cria um senso de propósito e direção, incentivando os membros da tropa a darem o melhor de si. Os valores e princípios defendidos pelo líder carismático são internalizados pela tropa, influenciando positivamente o comportamento e a atitude dos policiais militares.

Cabe destacar que líderes carismáticos são habilidosos na gestão de conflitos, utilizando sua empatia e habilidades interpessoais para resolver divergências de forma construtiva. A capacidade de unir indivíduos de diferentes personalidades em torno de uma visão compartilhada fortalece a coesão e a eficácia operacional da tropa.

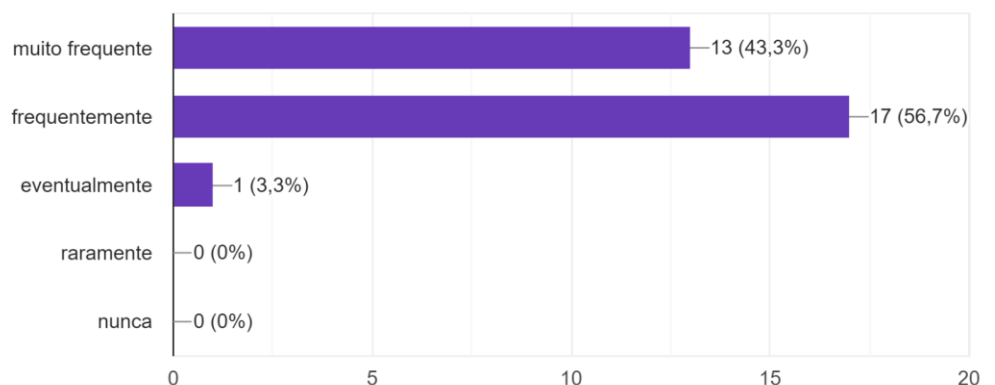
Enfim, a liderança carismática pode ter um impacto significativo na gestão da tropa, promovendo motivação, engajamento, cultura organizacional positiva e resolução de conflitos. No entanto, é importante destacar que este estilo de liderança também precisa ser equilibrado com habilidades de gestão e tomada de decisão eficazes para maximizar seus benefícios.

O estilo de liderança mais empregado pelos Comandantes e Subcomandantes que responderam ao questionário é a liderança transformacional. Desses, 17 (dezessete) afirmaram que a aplicam frequentemente e 13 (treze) de forma muito frequente. Um dos entrevistados, assinalou simultaneamente que a utiliza frequentemente e eventualmente.

Gráfico 5 - Liderança transformacional

O senhor(a) inspira e motiva a tropa atuando como uma referência positiva? (liderança transformacional)

30 respostas



Fonte: O autor (2024)

O líder transformacional constrói relacionamentos baseados na confiança, respeito e empatia, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e positivo. Líderes transformacionais inspiram uma motivação intrínseca na tropa por meio do exemplo, levando os membros a se comprometerem com os objetivos da organização de forma mais profunda e duradoura. A visão inspiradora do líder cria um propósito compartilhado, unindo a tropa em torno de metas e valores comuns.

O líder transformacional, mediante a referência positiva, promove um sentimento de pertencimento e orgulho na tropa. Isso contribui para a coesão interna, a confiança mútua e o comprometimento com os objetivos estratégicos da organização.

Em síntese, a liderança transformacional tem um impacto profundo na gestão da tropa, promovendo motivação, resiliência e fortalecimento da identidade institucional. Ao criar um ambiente inspirador e orientado para o crescimento, os líderes transformacionais capacitam a tropa a alcançar resultados excepcionais e a enfrentar os desafios do cenário operacional com sucesso.

Ao serem perguntados sobre qual seria o estilo de liderança mais eficaz para a gestão de uma tropa, podendo responder como sendo apenas um estilo de liderança como o melhor ou podendo mesclar os estilos como forma de buscar um estilo ideal, 6 (seis) questionados escolheram a liderança transformacional como o melhor estilo, 5 (cinco) optaram pela liderança democrática e 5 (cinco) pela liderança carismática.

Dos entrevistados que acham a junção dos estilos de liderança como a melhor opção, 3 (três) optaram pela união da liderança democrática com a liderança carismática, 2 (dois) pela mescla das lideranças autocrática, democrática e carismática, 2 (dois) escolheram a liderança democrática com a transformacional, 1 (um) escolheu a liderança carismática com a transformacional, 1 (um) elegeu a liderança autocrática com a transformacional e 1 (um) definiu as lideranças carismáticas, democrática e transformacional.

No mais, 3 (três) entrevistados não especificaram suas respostas e 1 (um) definiu a liderança situacional como a melhor, ou seja, o líder situacional adapta seu estilo de liderança segundo as necessidades e circunstâncias específicas da situação.

Conforme apontado pela pesquisa, assim como enfatizado por Barros (2019), não há um estilo de liderança ideal. Pelo contrário, destaca-se a necessidade de os líderes serem flexíveis e estarem abertos para buscar referências nos diversos estilos de liderança disponíveis. Ao incorporar elementos de diferentes estilos de liderança, principalmente dos mais bem avaliados, os líderes podem adaptar suas abordagens de acordo com as necessidades

específicas de cada situação, maximizando assim o potencial de suas equipes e aumentando a eficácia das operações.

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo demonstrou que a gestão de uma tropa apresenta sua maior complexidade na habilidade de lidar com a singularidade de cada indivíduo. No contexto policial militar, identifica-se que a principal dificuldade dos líderes ao gerir uma tropa está intrinsecamente ligada à diversidade de perfis dos subordinados, exigindo do líder habilidades específicas para manejar tal situação. Não apenas isso, mas também ressalta a distinção entre gestor e líder, enquanto nem todo gestor é um líder, todo líder possui as competências necessárias para enfrentar os desafios da gestão de uma tropa.

Além disso, a pesquisa revelou, com base nas entrevistas com os Comandantes e Subcomandantes, que um líder deve ser um modelo a ser seguido por sua tropa. Para tanto, é essencial que o líder aja de maneira a inspirar seus membros por meio de suas próprias atitudes.

Nesse contexto, também se constatou que os estilos de liderança mais adotados e considerados eficazes pelos pesquisados são a liderança transformacional, que busca inspirar e motivar a tropa por meio do exemplo positivo estabelecido pelo líder, a liderança carismática, a qual utiliza o carisma e a empatia com os subordinados, e a liderança democrática, que envolve a tropa na tomada de decisões.

Portanto, a pesquisa evidenciou que uma liderança eficaz é aquela conquistada organicamente, ao invés de ser imposta. Assim, o líder militar deve ser um modelo de referência positiva, visando inspirar e guiar sua tropa, e, para aprimorar ainda mais sua liderança, é recomendável que utilize, sempre que possível, traços de carisma e democracia em sua abordagem.

Por fim, para enfrentar os desafios inerentes à gestão de uma tropa, é fundamental investir na capacitação e no desenvolvimento contínuo dos líderes por meio da implementação de programas de treinamentos específicos, focados no aprimoramento das habilidades de liderança.

## **REFERÊNCIAS**

BARROS, Carlos Alberto do Rego. **Comparação entre a Liderança Militar e a Liderança Empresarial sob os aspectos Tipos de Liderança e Conhecimento Técnico-Profissional.** (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar) Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/5057>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2024.

BENEVIDES, Glayston Clay Leite Moura. **A Liderança Militar conquistada por meio de competências baseadas na Inteligência Emocional.** Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/4002/1/MO%206026%20-%20GLAYSTON.pdf>. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina; QUISHIDA, Alessandra; FORONI, Paula Gabriela. **Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades.** SciELO - Scientific Electronic Library Online. São Paulo. Fev de 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>. Acesso em: 09 de janeiro de 2024.

BORGES, Flávio; MENDES, João de Sousa. **Competências do gestor e do líder.** Repositório Comum. Economia e Empresa. Lisboa, Portugal. 2014. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/41947/1/Compet%C3%A2ncias%20do%20gestor%20e%20do%20l%C3%ADder.pdf>. Acesso em: 10 de janeiro de 2024.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. Ministério da Defesa. **C20-10: Liderança Militar.** 2. Ed. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 15 de janeiro de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 4a ed. São Paulo: Manole, 2014.

LEITE, Janice da Silva Santana Monteiro. ROCHA, Álvaro Diógenes Teotônio da. **Liderança militar e sua influência na motivação em organizações particulares.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 02, Vol. 02, pp. 157-177. Fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/lideranca-militar>. Acesso 05 de janeiro de 2024.

LIMA, Fabiano Corrêa Lourenço de. **Liderança Militar – O Desenvolvimento da Liderança Militar por meio do Ensino por Competências.** (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Ciências Militares) Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/3065/1/MO%200880%20-%20LOUREN%C3%A7O.pdf>. Acesso em 21 de fevereiro de 2024.

MENEZES, Eduardo Victor de Assis. **O perfil do líder militar naval do século XXI.** Revista Marítima Brasileira. 2019. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.marinha.mil.br/index.php/revistamaritima/article/view/3898/3829>. Acesso em: 15 de janeiro de 2024.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; SOUZA, Washington José de. **Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar.** Rev Adm Unimep, v. 8, n. 2, maio-ago., 2010, p. 35-50, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273719799003.pdf>. Acesso em: 28 de fevereiro de 2024.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Traduzido do chinês para o francês pelo Padre Amiot em 1772, traduzido do francês por Sueli Barros Cassal, ilustrações de Gilmar Fraga. 2º Edição. Porto Alegre: L&PM, 2012.

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS COMANDANTES E  
SUBCOMANDANTES DAS UNIDADES DO CPC DA PMGO**

1. Nome completo.
2. Unidade que comanda atualmente.
3. Tempo de serviço como Comandante e/ou Subcomandante de Unidade.
4. O senhor(a) toma decisões unilateralmente, sem consultar os subordinados?  
(liderança autocrática)
5. O senhor(a) envolve a tropa no processo de tomada de decisão e valoriza suas opiniões? (liderança democrática)
6. O senhor(a) inspira e motiva a tropa por meio da empatia e carisma? (liderança carismática)
7. O senhor(a) inspira e motiva a tropa atuando como uma referência positiva?  
(liderança transformacional)
8. O senhor(a) utiliza da hostilidade (coerção/humilhação) para liderar? (liderança coercitiva)
9. Na opinião do senhor(a), qual é o estilo de liderança mais eficaz para a gestão de uma tropa?
10. Como o senhor(a) define liderança dentro do contexto militar?
11. Quais são os principais desafios no contexto da liderança que o senhor(a) enfrenta ao comandar uma Unidade da Polícia Militar?
12. Quais são as habilidades e qualidades que o senhor(a) considera mais importantes para um líder militar eficaz?
13. O senhor(a) gostaria de acrescentar algum comentário sobre liderança?