



POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍCIA E SEGURANÇA PÚBLICA



RODRIGO BUENO JOSÉ

**IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DIÁLOGO FRENTE AO
POLICIAMENTO OSTENSIVO EXERCIDO PELOS POLICIAIS MILITARES DA 8
CIA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS EM ÁREAS PERIFÉRICAS
NO MUNICÍPIO DE GOIÂNIA-GO**

GOIÂNIA-GO

2024

RODRIGO BUENO JOSÉ

**IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DIÁLOGO FRENTE AO
POLICIAMENTO OSTENSIVO EXERCIDO PELOS POLICIAIS MILITARES DA 8
CIA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS EM ÁREAS PERIFÉRICAS
NO MUNICÍPIO DE GOIÂNIA-GO**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação em Polícia e Segurança Pública pelo Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof: Thiago Rodrigues Ottoni.

GOIÂNIA-GO

2024

**IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DIÁLOGO FRENTE AO
POLICIAMENTO OSTENSIVO EXERCIDO PELOS POLICIAIS MILITARES DA 8**

CIA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS EM ÁREAS PERIFÉRICAS NO MUNICÍPIO DE GOIÂNIA-GO

IMPORTANCE OF LEADERSHIP AND DIALOGUE IN FRONT OF THE OSTENSIVE POLICING EXERCISED BY THE MILITARY POLICE OFFICERS OF THE 8 CIA OF THE MILITARY POLICE OF THE STATE OF GOIÁS IN PERIPHERAL AREAS IN THE MUNICIPALITY OF GOIÂNIA-GO

Rodrigo Bueno José¹
Thiago Rodrigues Ottoni²

Resumo

Este trabalho teve por objetivo delinear a relevância e os benefícios da liderança e do diálogo no enfrentamento do policiamento ostensivo conduzido por policiais da 8ª CIA do Comando de Academia da Polícia Militar (CAPM) da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) em bairros vulneráveis de Goiânia-GO. A metodologia empregada foi um estudo descritivo-exploratório, realizado com 34 (trinta e quatro) efetivos da 8ª CIA a respeito da contribuição da liderança e diálogo recomendado pelo chefe de unidade no que diz respeito às práticas ostensivas nas áreas periféricas de Goiânia-GO, enfocando os tipos de procedimentos que são realizados no policiamento ostensivo. A partir dos resultados que era importante que o PM estivesse envolvido no processo de tomada de decisão para a implementação do policiamento ostensivo. Em suma, ficou evidente a importância de melhorar as competências de liderança dos indivíduos diretamente na gestão do policiamento ostensivo. Além disso, foi demonstrada que a liderança e a comunicação eficazes têm um impacto positivo na qualidade dos serviços prestados por este tipo de policiamento. Conclui-se, ser imprescindível compreender e dominar técnicas de gestão de pessoas para alcançar resultados positivos de forma profissional e eficiente com o intuito de inspirar, atrair e preparar profissionais da PMGO para sua atuação na segurança pública.

Palavras-chave: Liderança; Diálogo; Bairros vulneráveis; Policiamento ostensivo; PMGO.

Abstract

This work aimed to outline the relevance and benefits of leadership and dialogue in confronting overt policing conducted by police officers from the 8th CIA of the Military Police Academy Command (CAPM) of the Military Police of the State of Goiás (PMGO) in vulnerable neighborhoods. from Goiânia-GO. The methodology used was a descriptive-exploratory study, carried out with 31 (thirty-four) personnel from the 8th CIA regarding the contribution of leadership and dialogue recommended by the head of unit with regard to overt practices in the peripheral areas of Goiânia-GO, focusing on the types of procedures that are carried out in overt policing. Based on the results, it was important that the PM was involved in the decision-making process for the implementation of overt policing. In short, the importance of improving the leadership skills of individuals directly in the management of overt policing became evident.

¹ Aluno do Curso de Formação de Praças – 2ª Turma, Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, E-mail: rodrigobjose@gmail.com. Telefone: (61) 98586-8512

² Orientador. Professor da Especialização em Polícia e Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar. Graduado em Gestão em Segurança Pública e Especialista em Gestão de Segurança Pública. E-mail: thiago.ottoni01@gmail.com. Telefone: (62)985383334

Furthermore, it has been demonstrated that leadership and communication strategies have a positive impact on the quality of services provided by this type of policing. In conclusion, it is necessary to understand and master people management techniques to achieve positive results in professional and efficient training in order to inspire, attract and prepare PMGO professionals for their work in public security.

Keywords: Leadership; Dialogue; Vulnerable neighborhoods; Overt policing; PMGO.

1 INTRODUÇÃO

A prevalência da violência na sociedade favorece a ocorrência de numerosos incidentes que se desviam das normas de cidadania esperadas. Esta tendência alarmante é particularmente pronunciada nas grandes cidades, áreas metropolitanas e comunidades marginalizadas. No entanto, diversas ideologias propagam amplamente a noção de que a prestação de serviços de segurança pública é crucial para promover a coesão social e promover o bem comum (Adorno, 1998; Ruela, 2018; Araújo, 2019).

Tendo o intuito de potencializar a implementação do policiamento ostensivo por policiais militares da 8ª CIA do CAPM em Goiânia-GO, este estudo enfoca a importância da liderança e do diálogo. A finalidade é avaliar a eficácia desses dois elementos na promoção de um trabalho eficiente e otimizado dentro da Polícia Militar. Com isso, antecipa-se que será alcançada a prestação de serviços excepcionais e a preservação da ordem pública aos moradores de Goiânia (Oliveira, 2019; Reis, 1987).

O foco deste estudo girou em torno de uma questão fundamental: qual o significado da liderança e da comunicação ao abordar as ações visíveis realizadas pelos policiais militares da 8ª CIA do CAPM em áreas periféricas como o Jardim Novo Mundo e o Setor Central de Goiânia-GO?

Neste viés, a análise deste tópico é de grande importância, pois destaca como a liderança eficaz e o diálogo aberto contribuem para a eficácia global do policiamento realizado pelos soldados nesta companhia específica. Além disso, fornece dados convincentes que servem como um roteiro para melhorar a abordagem da empresa ao policiamento aberto.

Em essência, esta investigação demonstra o potencial para otimizar as práticas de gestão e implementar gradualmente formação e qualificações que se alinhem com as aspirações profissionais do pessoal, promovendo, em última análise, uma liderança forte dentro da instituição.

Neste interim, a temática teve o intuito de examinar o significado das ações visíveis realizadas por policiais militares da 8ª CIA do CAPM em regiões periféricas de Goiânia-GO,

especificamente Jardim Novo Mundo e Setor Central. Onde, faz-se necessário enfatizar a necessidade de utilizar estas práticas corretamente, juntamente com liderança e comunicação eficazes, a fim de defender os princípios da cidadania.

É amplamente reconhecido que o trabalho policial implica a adesão a um conjunto de regulamentos e protocolos concebidos para salvaguardar o bem-estar da sociedade. No entanto, as consequências destas ações têm impacto direto nas experiências cotidianas da comunidade e influenciam comportamentos relacionados à cidadania.

Neste contexto, o objetivo principal deste estudo foi: delinear a relevância e os benefícios da liderança e do diálogo no enfrentamento do policiamento ostensivo conduzido por policiais da 8ª CIA em bairros vulneráveis de Goiânia-GO. Após: fornecer uma visão geral dos elementos fundamentais de liderança e diálogo no contexto do policiamento ostensivo, examinar a importância do estabelecimento de normas e comportamentos padronizados nos serviços policiais envolvidos no policiamento ostensivo e identificar os fatores que influenciar a eficácia do policiamento aberto e o seu impacto na promoção da cidadania e na manutenção da ordem pública.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Chefia e liderança: conceituando e significando os termos

É válido enfatizar que distinguir entre chefe e líder é crucial. Pois, enquanto o chefe assume o comando e dá ordens, o líder estimula e engaja a equipe para alcançar o sucesso. Segundo Soares (2022), a essência da liderança não é um relato pessoal, mas sim uma narrativa elaborada a partir de extensas observações, teorias e conceitos adquiridos ao longo da jornada ao lado de equipes formidáveis.

Ao longo dos anos, tem havido um extenso discurso em torno do conceito de liderança e da sua definição, que tem vindo gradualmente a ganhar reconhecimento e aceitação em diversas organizações. Segundo Martins-Filho (2010), o tema liderança é tema de discussão da humanidade desde a antiguidade. Assim, o ato de ser líder e cultivar líderes parece ser um desafio contínuo e perpétuo tanto para indivíduos como para organizações.

Neste contexto, a obra *A Arte da Guerra*, um dos livros clássicos da cultura oriental, transcendeu a categoria de um simples tratado de guerra para se modificar em uma leitura universal sobre planejamento e liderança. Este livro do pensador e general militar chinês Sun Tzu (2019) aborda sobre a importância de avaliar e planejar, tendo conhecimento de 05 (cinco) fatores que podem influenciar no caminho, terreno, estações, liderança e a gestão.

Esta mesma obra tem ênfase no planejamento estratégico, na inteligência, flexibilidade e na disciplina, o que faz dele uma leitura essencial para qualquer um que esteja envolvido sem situações conflituosas ou competitivas, seja na esfera militar, empresarial, pessoal e política. Direcionado à liderança, Sun Tzu (2019) elucida a importância da liderança eficaz na guerra, destacando a compreensão dos soldados, a inspiração, o exemplo é a tomada de decisões estratégicas.

Referente à contribuição da obra *A Arte da Guerra* para a área de administração, Sun Tzu (2019) expõe que a mesma está na aplicabilidade dos princípios estratégicos e de liderança em contextos empresariais, fornecendo *insights* valiosos sobre uma gestão eficaz, planejamento estratégico e conquista de vantagens competitivas.

Na obra *A Arte da Guerra*, Sun Tzu (2019, s/d) destaca que:

[...] quem assume o papel de liderança dá o exemplo e orienta os outros no caminho escolhido. Eles confiam em suas próprias habilidades de liderança e avaliam cuidadosamente os resultados. Por outro lado, aqueles que optam por seguir ou executam o curso de ação pré-determinado ou apresentam rotas alternativas de forma transparente, imparcial e lógica [...]

Nesta linha de raciocínio, Chiavenato (2014), autor conceituado na área de administração, aprofunda o conceito de liderança para elucidar que ela é, em certa medida, uma forma de autoridade pessoal. Através da liderança, os indivíduos possuem a capacidade de exercer influência sobre os outros através de conexões estabelecidas.

Wendling (2007) destaca ainda que, as ações do líder devem ser abordadas como um esforço coletivo, reconhecendo que é dentro desses grupos que surge a demanda por liderança e onde se torna evidente a abordagem do líder para gerenciar seus subordinados. É crucial que o líder mantenha uma consciência aguçada dos objetivos e características individuais de cada membro da equipe.

Para Maximiano (2018), o líder assume uma posição de destaque onde os outros percebem e passam a imitar suas ações. Com isso, os líderes passam a ser um reflexo dos colaboradores da empresa e devem, portanto, ter cautela em seu comportamento, agindo de forma ética e alinhada à cultura, aos valores e às crenças da organização.

O ato de exercer a liderança não recai apenas sobre aqueles que ocupam posições de autoridade, pois a noção de líder é muitas vezes confundida com a de um chefe controlador que simplesmente dá ordens. No entanto, a verdadeira liderança envolve a capacidade de comunicar e transmitir ideias de forma eficaz. Ele possui a notável capacidade de comunicar suas mensagens com tal clareza que elas ressoam profundamente nas mentes dos outros, obrigando-

os a segui-lo e inspirando admiração. Este indivíduo tem a capacidade de resolver conflitos de forma eficaz (Chiavenato, 2004).

No entanto, os proprietários das empresas aderiram a estas orientações ao selecionar os seus líderes e, em última análise, tomaram as suas decisões com base principalmente na duração do mandato do funcionário. Consequentemente, os “chefes” nas empresas, principalmente há mais tempo acabam adquirindo posições de autoridade dentro da organização (Chiavenato, 2014).

O chefe da equipe não se preocupa genuinamente com o bem-estar de sua equipe e adota deliberadamente uma atitude irritada para intimidá-los. Ele desconsidera as opiniões de seus funcionários, ou melhor, de seus subordinados, e constantemente busca suas falhas como forma de afirmar sua autoridade. Seu foco é apenas identificar pontos fracos, pois deixa de reconhecer qualquer profissional que se destaque ou possua qualidade excepcional (Lopes e Leite, 2018).

Como mero chefe, ele impõe suas ideias com base em sua posição de autoridade, exercendo a posição de diretor ao invés de comandante, ele possui autoridade para conferir a outros. Outrora, a liderança implica a facilitação da colaboração em grupo para atingir objetivos específicos. Em contraste com as características descritas anteriormente neste parágrafo, este perfil específico de liderança apresenta uma abordagem mais autoritária (Nez, 2008).

Esses modelos de liderança estimulam a contemplação de questões de moralidade e ética. Dentro de um mundo competitivo, as organizações devem adaptar-se e fazer mudanças inovadoras para satisfazer os seus clientes e público-alvo. Logo, o bem-estar do público, juntamente com a sua necessidade de informação e apoio, é um foco fundamental para as organizações públicas. Neste sentido, o papel do líder é de extrema importância. A liderança só existe quando é uma autoridade imposta aos outros (Fernandes, Sant’anna e Carletti, 2022).

Este senso de dever obriga os subordinados a aderir aos comandos, e a liderança surge da presença de autoridade. Quando se trata de dinâmica de grupo, o consentimento desempenha um papel crucial. Refere-se à aceitação da autoridade do líder pelos participantes, reconhecendo suas qualidades de liderança e fornecendo apoio adequado (Nez, 2008).

Ademais, é de extrema importância que a equipe de trabalho vivencie motivação e incentivo para promover o crescimento e o desenvolvimento. Dentro de um cenário empresarial, extremamente competitivo onde apenas os melhores prevalecem, o papel de um líder torna-se crucial para garantir o sucesso de uma organização, uma vez que deve adaptar-se ao cenário em constante mudança de hoje e do futuro (Oliveira, 2017).

2.1.1 A liderança militar no estágio e curso de formação de praças – CFP II-2023/4 da CAPM

Segundo Brasil (2011), a liderança militar abrange a capacidade de um indivíduo exercer influência sobre seus colegas militares, independentemente de sua posição hierárquica ou das circunstâncias prevaletentes de paz ou conflito. Esta influência serve para inspirar a adesão estrita às missões atribuídas e a participação ativa nas atividades do grupo.

Santos (2020) aprofunda-se ainda no estudo do comando e orientação de soldados em combate, com o objetivo final de atingir objetivos militares. Este tema tem sido objeto de discussão há muitos anos, com pensadores históricos aludindo às qualidades e virtudes necessárias aos comandantes militares, embora sem utilizar explicitamente o termo “liderança”.

Na perspectiva de Sun Tzu (2019), um líder militar bem-sucedido deve evitar estas deficiências e abster-se de um desejo desesperado de sobrevivência ou morte. Em vez disso, devem navegar com uma abordagem cuidadosa mas ousada, reconhecendo que diferentes situações exigem uma combinação de coragem e cautela. Para alcançar a vitória, é fundamental que o soldado mantenha o equilíbrio e evite arriscar tudo.

Com base na nossa experiência enquanto estudantes do CFP-II/2023/4, observámos que a atuação do comandante de pelotão não se baseia apenas em liderar e gerir para demonstrar uma liderança eficaz. Em vez disso, os comandantes operam no âmbito informal, estabelecendo fortes ligações com os seus subordinados e motivando-os a seguir as ordens de uma forma genuína. Ao longo de nossa passagem pelo CFP-II-2023/4, os superiores da 8ª companhia do CAPM de Goiânia-GO têm liderado com sucesso a nós, seus subordinados, cumprindo com facilidade os objetivos necessários ao nosso grupo militar. Esses objetivos incluem competência profissional, moral elevado e desenvolvimento de qualidades de liderança.

A razão para isto é evidente: a PMGO, através de instituições de formação, desempenha um papel crucial no crescimento dos militares alistados, inculcando-lhes as qualidades exigidas de um líder militar. Esses atributos serão inestimáveis à medida que progredimos em nossas carreiras, pois seremos encarregados de liderar pelotões e navegar em situações desafiadoras que exigem vários estilos de liderança para cumprir com sucesso nossas missões.

Além disso, é prática comum dentro da 8ª CIA do CAPM que nossos superiores cultivem em nós o senso de responsabilidade, dando exemplo positivo e nos mantendo bem informados sobre possíveis obstáculos que possam surgir em nosso trabalho. Eles garantem que as ordens sejam claramente compreendidas, concluídas e executadas, ao mesmo tempo que nos treinam para funcionar como uma equipe coesa e atribuir missões com base em nossas capacidades.

2.2 Aspectos gerais de liderança e diálogo frente ao policiamento ostensivo

Em essência, esta definição de liderança simplifica o conceito, ao mesmo tempo que captura eficazmente a sua essência central: a capacidade de inspirar e orientar os indivíduos para a consecução dos seus objetivos. Este trecho destaca a noção de que os humanos não são meros instrumentos ou entidades focadas exclusivamente no desempenho de funções físicas; em vez disso, eles possuem emoções, intelecto, paixão, experiência e inovação. Líderes habilidosos têm a capacidade de reconhecer e aproveitar os pontos fortes e as contribuições únicas de cada indivíduo, superando assim as expectativas e atingindo metas com notável sucesso (Chiavenato, 2014; Sousa-Júnior, 2019).

No âmbito administrativo do PMGO, o conceito de liderança tem grande importância, pois se refere ao papel crucial que os comandantes desempenham dentro da organização. Portanto, na sua forma mais básica, a liderança pode ser definida como o ato de supervisionar e motivar as ações realizadas por indivíduos dentro de diferentes grupos. Esta definição permanece aplicável no contexto do PMGO, conforme destacado por Silva-Júnior e Batista em 2010.

À luz de Oliveira (2019), a gestão eficaz do policiamento ostensivo é crucial para que os PMs patrulhadores possam cumprir eficazmente as suas funções de redução e prevenção da criminalidade, independentemente da sua natureza. Esta gestão garante que as atividades do PMGO sejam conduzidas de forma a otimizar o seu impacto nas taxas de criminalidade e na ocorrência de crimes.

Ainda de acordo com Oliveira (2019), a gestão eficaz da força policial depende fortemente de fortes competências de liderança. O objetivo final é proporcionar à comunidade serviços de segurança pública eficientes, organizados e eficazes, que transmitam competência e profissionalismo. Portanto, o papel da liderança do gestor policial é crucial na conquista do reconhecimento social do PMGO. No entanto, dentro do PMGO, a distinção entre líder e chefe é mais rígida devido à hierarquia militar e à subordinação inerente que a acompanha. A liderança militar é parte integrante da estrutura global de liderança e deve ser exercida de acordo com a patente (Valadares, 2016).

Para Godoi e Oliveira (2015), a abordagem do líder militar deve ser construída sobre três princípios fundamentais: caráter, competência e comportamento. Esses pilares definem as qualidades pessoais do líder, a expertise que ele deve possuir e suas interações com os profissionais sob seu comando.

Cabe ao líder militar, independentemente da sua posição na hierarquia, a responsabilidade de motivar os seus subordinados no cumprimento dos objetivos da organização e de priorizar métodos que facilitem a concretização desses objetivos. Além disso, é dever do líder possuir o discernimento necessário para navegar em circunstâncias desafiadoras e inspirar a adesão aos princípios militares (Godoi e Oliveira, 2015).

Para alcançar resultados bem-sucedidos, é crucial que um líder do serviço policial militar comunique-se de forma eficaz e estabeleça uma compreensão abrangente dos dados, como enfatiza Oliveira (2019). A comunicação é a principal ferramenta para promover uma ligação mais próxima entre a instituição e os seus colaboradores. Conseqüentemente, um líder deve possuir a capacidade de enfatizar as informações delineadas no plano estratégico da organização.

Segundo Maximiano (2018), a comunicação serve como meio de transmissão e recepção de informações, potencialmente na forma de dados estruturados que podem auxiliar na tomada de decisões. Como resultado, a comunicação desempenha um papel crucial na facilitação da integração e interação para alcançar os objetivos desejados.

A comunicação perfeita prospera neste contexto, caracterizado por um senso predominante de trabalho em equipe, onde a colaboração, a solidariedade e a lealdade são fundamentais. Através desta ferramenta inestimável, o líder se envolve ativamente com sua equipe, adquirindo uma compreensão mais profunda da dinâmica da equipe e prestando assistência a todos os membros. O líder mantém-se objetivo e toma decisões tendo em vista o bem-estar coletivo, primando sempre pelo comum acordo (Sousa-Júnior, 2019).

A liderança eficaz depende muito da comunicação, pois permite aos líderes avaliar diferentes factores e determinar as estratégias mais adequadas para alcançar os seus objectivos. Na verdade, a comunicação é amplamente reconhecida como o catalisador para exercer influência (Silva, 2015).

Silva (2015) enfatiza a importância de transmitir eficiência por meio do comando PMGO. Isto pode ser conseguido através da presença do comandante, do uso da linguagem militar e do uniforme, o que aumenta a credibilidade e fortalece a comunicação com os subordinados. Quando se trata de comunicação na gestão do policiamento ostensivo, é crucial considerar o perigo inerente às operações da Polícia Militar.

Carnegie (2012) destaca a importância da confiança na comunicação, particularmente no contexto do trabalho policial. Cada agente da polícia tem a responsabilidade de garantir a segurança do seu parceiro, e esta confiança mútua é essencial para proporcionar segurança ao público através de patrulhamento ostensivo.

Ademais, a comunicação eficaz desempenha um papel crucial no desenvolvimento da instituição PMGO. O sucesso dos seus líderes gerenciais depende da sua capacidade de comunicar eficazmente. Líderes que carecem de habilidades de comunicação precisas contribuem para a ineficiência na comunicação da organização, dificultando o alcance de seus objetivos no policiamento ostensivo (Oliveira, 2019).

2.2.1 Contextualização do bairro Jardim Novo Mundo

A escolha do bairro Jardim Novo Mundo para o estudo de áreas periféricas aconteceu mediante vários fatores. Tendo, como um dos principais dos motivos seu tamanho, afinal é um dos maiores bairros da capital goiana. Neste viés, foi considerada inicialmente, a densidade da população e o número total de habitantes (Nascimento, 2016).

Desde 2012, mantém consistentemente a infeliz distinção de ser o bairro com maior índice de homicídios da capital (Santos, 2016, p. 67). Esta informação é proveniente do Secretário de Segurança. Conforme dados da Secretaria de Segurança Pública e o Governo de Goiás, o bairro Jardim Novo Mundo foi o que registrou o maior número de homicídios entre todos os bairros da capital goiana de 2013 a 2017 (Gonçalves, 2018).

Embora, com a presença contínua de agentes da lei, a prevalência da violência no Jardim Novo Mundo, um bairro marginalizado, inspira insegurança e medo entre seus moradores. Em diversas cidades brasileiras, inclusive na capital goiana, a presença da desigualdade é evidente, assim como em muitos outros lugares (Tinoco, 2010).

Rodrigues e Souza (2017, p. 193) enfatizam o impacto da violência na posição social da nossa nação. Estes sujeitos estão inseridos em contextos sociais, políticos, econômicos e culturais, que se entrelaçam para produzi-los e replicá-los na sociedade. Estes autores argumentam ainda que a violência não decorre apenas da pobreza, mas permeia todos os níveis da sociedade. No entanto, é inegável que os membros empobrecidos da sociedade suportam o peso das diversas formas de violência.

Por fim, bairros com altos índices de pobreza, como o Jardim Novo Mundo, os moradores não têm a garantia de seus direitos básicos e são submetidos a monitoramento contínuo por parte dos órgãos de segurança pública, impactando principalmente a população jovem entre 15 e 29 anos, que muitas vezes têm escolaridade limitada e são predominantemente negros (Bueno *et al.* 2019).

Destarte, afirmou Martins (2017, p. 98) que, a polícia principalmente a PMGO, está sempre realizando o policiamento ostensivo em comunidades periféricas, isto é, quando há atos de violência e agressão desproporcional nestes bairros da capital goiana.

2.3 Padronização de normas e condutas dentro dos serviços policiais exercidos no policiamento ostensivo

As regras que regem a conduta dos policiais militares em Goiás estão definidas no Decreto nº 4.717, de 7 de outubro de 1996, que aprova o regulamento disciplinar da PMGO, e na Lei nº 19.969, de 11 de janeiro de 2018, que estabelece o Código de Ética e Disciplina dos PMs de Goiás (Goiás, 1996; Goiás, 2018).

A estrutura hierárquica e as rigorosas medidas disciplinares delineadas neste regulamento estabelecem a dinâmica entre superiores e subordinados. A desobediência e a indisciplina não são toleradas, e são atribuídas punições específicas para vários níveis de insubordinação, que vão desde ofensas leves até graves. As consequências podem incluir advertências ou, em casos extremos, expulsão da organização. Este quadro rigoroso permite que os líderes militares cumpram as suas responsabilidades com eficiência, uma vez que as interações interpessoais são construídas sobre uma base de hierarquia e adesão às regras.

O método principal e mais eficiente de manter a ordem pública é o aparente policiamento preventivo supervisionado pelo PMGO. Esta forma de policiamento, conduzida por agentes uniformizados e equipados com veículos identificáveis, necessita de formação e instrução minuciosas. Esses policiais devem possuir amplo conhecimento para atuar de forma eficaz em áreas com elevados índices de criminalidade, demonstrando adaptabilidade para prestar um ótimo serviço ao público (Oliveira, 2019).

Além disso, segundo Carvalho (2017), o conceito de policiamento ostensivo e de salvaguarda da sociedade é amplamente reconhecido como um dever crucial e irreversível pelos vários intervenientes na área, bem como pelo público em geral. Por outras palavras, a obrigação constitucional de exercer um policiamento ostensivo, garantindo a ordem pública e a protecção dos indivíduos e dos bens, transforma o papel do agente policial em algo mais do que apenas um trabalho. É evidente que, ao contrário da maioria das profissões, que exigem que os indivíduos evitem riscos e perigos, os agentes policiais combatem ativamente a violência e as atividades criminosas, tornando-as uma exigência profissional inerente.

O ato de implementar a prevenção secundária envolve o envolvimento inegável dos agentes responsáveis pela aplicação da lei. O objetivo principal desta prática é coibir a atividade

criminosa, uma vez que a presença visível de policiais em determinadas áreas serve como dissuasor (Camargo, 2015).

Assim, entende-se que a implementação de uma aplicação visível da lei toma forma de várias maneiras e os seus resultados manifestam-se de forma diferente em cada contexto social. Consequentemente, as iniciativas destinadas a impedir actividades criminosas através de diversas abordagens estratégicas são transformadas em esforços distintos no âmbito do policiamento comunitário. Neste quadro, é evidente que a realização de uma investigação centrada na compreensão dos meandros da aplicação visível da lei pode produzir insights significativos sobre este assunto (Oliveira, 2019).

3 METODOLOGIA

No âmbito da educação, este estudo se configura como uma revisão bibliográfica qualitativa de carácter exploratório-descritivo. Conforme afirmam Sousa, Oliveira e Alves (2021, p.81), a revisão bibliográfica serve como uma metodologia crucial, permitindo aos pesquisadores analisar conhecimentos previamente estudados

A fim de responder às suas questões de pesquisa ou testar suas hipóteses, adquirindo, em última análise, novos insights sobre o assunto em questão. Para reunir informações relevantes, foi realizada uma pesquisa abrangente em diversas fontes, incluindo livros, periódicos e bases de dados importantes, como SciELO, Google Scholar e PMGO *Public Security Repository Collection*.

Após a fase inicial, foi realizada pesquisa de campo utilizando a abordagem empírica, que envolveu a realização de entrevistas semiestruturadas com participantes que deram autorização prévia, garantindo total anonimato. O procedimento da pesquisa envolveu a distribuição de um questionário via *Google Forms*, compartilhado por meio de link do *WhatsApp*, aos policiais da 8ª CIA.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este questionário teve como objetivo explorar o impacto da liderança e do diálogo, recomendados pelo chefe da unidade, nas práticas ostensivas nas áreas periféricas de Goiânia-GO, com foco específico nos diversos procedimentos envolvidos no policiamento ostensivo. Concluída a coleta de dados, os resultados foram apresentados na forma de gráficos e tabelas

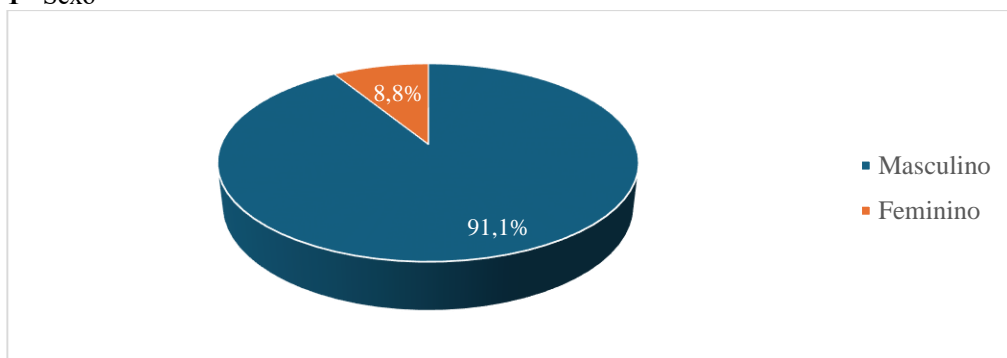
organizados, categorizados por temas relevantes, a fim de evidenciar de forma eficaz os resultados da pesquisa.

4.1 CARACTERÍSTICAS SÓCIO DEMOGRÁFICAS DA AMOSTRA

Após a coleta dos dados, mediante aplicação do questionário disponibilizado via *link* (<https://forms.gle/xAmvHYApBUjc2Tva9>), serão apresentados questionamentos apresentados à 34 (trinta e quatro) PMs, onde todos optaram por responder todas as perguntas. Logo, estes dados serão tabulados, sistematizados e, posteriormente discutidos.

Em face disso, quanto a primeira indagação, foi questionado sobre o sexo dos respondentes, obtendo 91,2% das respostas para gênero masculino, enquanto 8,8% caracterizam gênero feminino. Neste interim, percebeu-se que a maioria dos entrevistados eram homens, conforme apresenta o **Gráfico 1**:

Gráfico 1 - Sexo



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Estes índices vão de encontro com a visão de Bishop (2022) que elucidou que há a ideia de que o potencial das mulheres seja analisado de forma distante com relação aos homens. Isto porque, o estudo da mesma demonstra que as mulheres são frequentemente julgadas como tendo menor potencial de liderança que os homens, resultando com que elas tenham 14% menos probabilidade de serem promovidas todos os anos.

A pesquisa de Khalil e Mathias (2015), a inclusão de mulheres na PM significa uma mudança no cenário social das mulheres, em meio ao cenário político em constante evolução no Brasil. Ao analisar a dinâmica de gênero no âmbito do PM, pretenderam destacar os obstáculos encontrados na prossecução da igualdade de gênero e na promoção de interações sociais democráticas.

No estudo de Lima et al. (2010), os autores argumentaram que as mulheres devem adquirir capacidades físicas aprimoradas. Contudo, além de colmatar a disparidade de forças, é

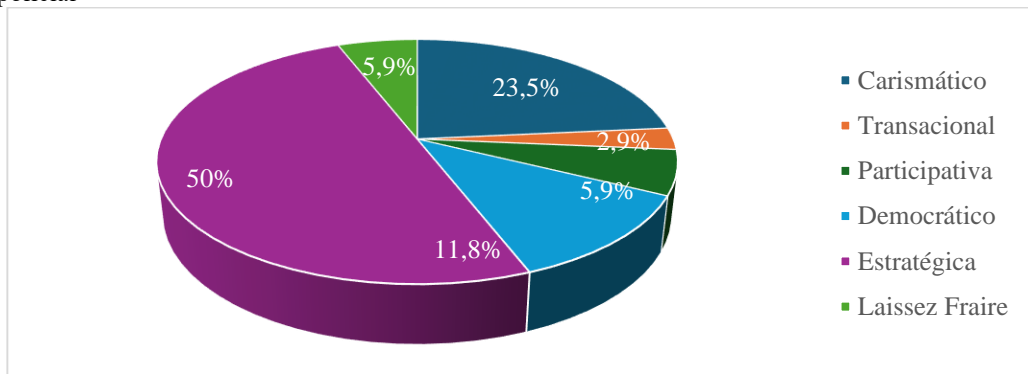
crucial que os homens reconheçam a importância das mulheres nas operações diárias da força policial.

No que concerne à faixa etária, 19 dos entrevistados – os quais correspondem à 55,9% possuem entre 27 a 34 anos e 15 dos entrevistados – os quais correspondem à 44,1% possuem entre 18 e 26 anos. Na sequência, sobre o nível de escolaridade, a maioria dos entrevistados, cerca de 29 entrevistados (85,3%) possuem ensino superior completo; 01 (2,9%) possui ensino superior incompleto e; 04 (11,8%) possuem pós-graduação completa.

Nesta linha de raciocínio, as escolaridades dos PMs, atualmente, ganham uma nova perspectiva, pois a mesma sobre seu treinamento e compreensão das operações policiais, principalmente em relação às obrigações legais. Neste viés, um policiamento eficaz e bem-sucedido é realizado por gestores e líderes qualificados que inspiram os membros das suas equipas a desempenharem as suas funções de forma voluntária e autónoma, resultando numa melhor qualidade e eficiência do serviço para o público (Oliveira, 2019).

Adentrando à temática, o **Gráfico 2** abaixo aponta os percentuais sobre qual perfil é mais eficiente, a ser adotado pelo comandante de polícia, levando seus efetivos a adotarem ações proativas dentro do serviço:

Gráfico 2 – Perfil mais eficiente a ser adotado pelo comandante de polícia – adoção de ações proativas dentro do serviço policial



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Com base nos indicadores obtidos, tornou-se evidente que a abordagem ideal para os superiores dos batalhões da PM abordarem eficazmente os serviços policiais é através da implementação de um estilo de liderança estratégica. Isto se alinha com a perspectiva de Guerras (2010), que define liderança estratégica como um modelo onde os líderes exercem influência, motivação e inspiração para o alcance de objetivos de longo prazo, melhorando a cultura organizacional, adquirindo os recursos necessários e implementando mudanças sistemáticas por meio de políticas. e diretrizes.

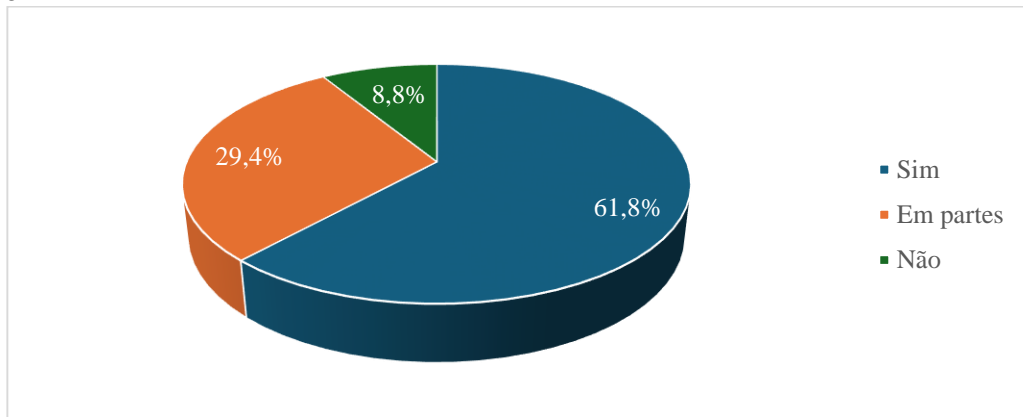
Chiavenato e Sapiro (2010) apoiam ainda, a ideia de que a liderança estratégica implica gerenciar eficazmente os indivíduos dentro de uma organização com base nos recursos disponíveis, ao mesmo tempo em que enfatizam a necessidade dos líderes influenciarem e moldarem o comportamento das pessoas em um ambiente que está em constante mudança e incerto. Estes autores pontuam ainda que a liderança impulsiona a organização a um elevado desempenho, destacando a comunicação entre a liderança estratégica e democrática, segundo perfil mais respondido acima, causando uma impressão de afeto em cada integrante da equipe, acarretando um afeto na pessoa e na força vital da organização.

Liderar uma equipa no contexto da segurança pública, particularmente dentro do PM, representa um desafio formidável para qualquer membro. Conseqüentemente, o líder estratégico carrega um fardo significativo e, como tal, cultiva qualidades indispensáveis para aumentar a sua capacidade de motivar os indivíduos e cumprir os objetivos estabelecidos pela organização PMGO. Nessa dinâmica, o líder deve desmontar obstáculos e orientar sua equipe, empregando técnicas como inteligência emocional, cognição estratégica e discurso estratégico (Pinto, 2020).

Em vista da liderança carismática, Soares (2022) descreve que neste tipo de liderança, o líder demonstra carisma em suas atividades do cotidiano. Isto é, os funcionários inspiram-se nela, devido ao ambiente de lealdade e confiança criado, espelhando-se em sua figura. Isso resulta com que o líder possua grande influência sobre sua equipe, reforçando seu paternalismo, sendo aquele que toma decisões importantes em nome dos pelotões, evitando atritos e conflitos, proporcionando uma ação de um grupo feliz.

Chiavenato (2004) classifica ainda a liderança democrática, como um formato participativo, direcionado para as pessoas e ocorre a participação dos membros da equipe na tomada de decisão, com maior participação dos subordinados no processo decisório, tornando-se portanto, interesse e eficaz para a gestão de policiamento ostensivo, pois com o envolvimento de todos os membros, esse tipo de liderança infere na redução da criminalidade, o qual pode ser reduzida pela eficiência e estratégia adotada por todos.

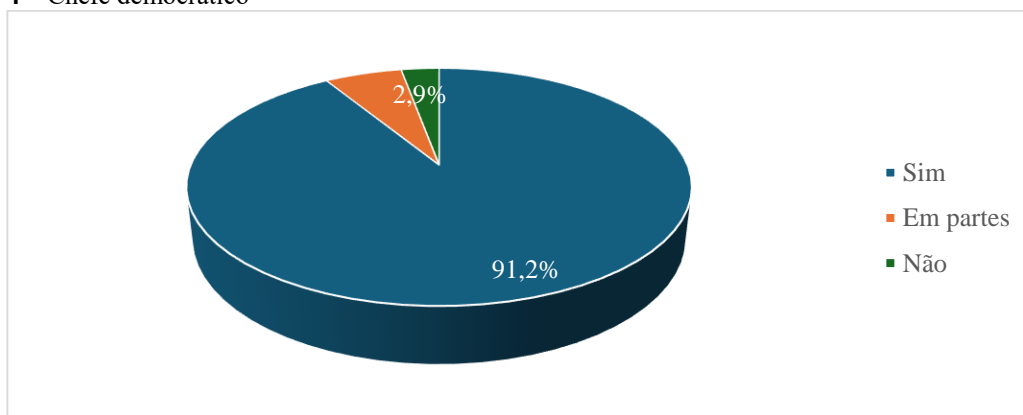
Na sequência, foi questionado aos entrevistados, sobre o quanto eles acreditam que um chefe autoritário, preocupa-se apenas com o serviço, tomando decisões individualistas e são prejudiciais para o bom andamento dos serviços dos efetivos e/ou para a gestão, como um todo, conforme o **Gráfico 3**, obtendo 61,8% para sim, 29,4% para em partes e 8,8% para não. De modo geral, a maioria dos policiais acreditam que este tipo de chefia gera efeito prejudicial ao bom andamento do serviço policial.

Gráfico 3 – Chefe autocrático

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Na sua discussão sobre estilos de liderança, Chiavenato (2014) explora o conceito de chefia autocrática, também referida como liderança diretiva. Este estilo envolve um líder que se concentra exclusivamente na tarefa em questão e toma decisões isoladamente. Chiavenato critica esta abordagem, considerando-a inadequada para uma gestão eficaz. A liderança autocrática é caracterizada pelo autoritarismo, onde o líder impõe as suas ideias e decisões ao grupo sem considerar a sua opinião. Em síntese, falta uma preocupação em ouvir as opiniões do grupo, onde o líder simplesmente age por imposição.

Pensando em um chefe democrático, aberto ao diálogo, foi indagado aos respondentes se eles compreendem que este tipo de perfil interfere positivamente na gestão e aplicabilidade do policiamento ostensivo, tendo 91,2% das respostas para sim, 5,9% em partes e 2,9% para não, segundo explicitou o **Gráfico 4**:

Gráfico 4 – Chefe democrático

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Estes percentuais destacam que um gestor com abordagem democrática, disposto a dialogar e incluir seus subordinados na tomada de decisões relacionadas ao policiamento

ostensivo, tem a capacidade de motivar sua equipe a tomar ações proativas. Isso significa que eles não precisam supervisionar ou ditar constantemente ações ou tarefas específicas, pois os liderados demonstram respeito e comprometimento com seu líder (Oliveira, 2019).

Sobre o fato de o quanto os respondentes acreditam que a falta de um líder interfere na qualidade e execução do serviço prestado, sem o estabelecimento de critérios, objetivos ou parâmetros referenciais de atuação, um percentual significativo de (95,2%) escolheu sim, enquanto 4,8% em partes. Logo, sobre acreditarem que a falta de um líder, interfere na escassez de informações para desempenhar as atividades de modo sistematizado e organizado, principalmente para a ocorrência do processo de comunicação, integração e interação, 90,5% destacaram ser sim, 4,8% em partes e 4,8% preferiram não opinar.

Tabela 1 – Falta de um líder: interfere na qualidade e execução do serviço prestado e escassez de informações para desempenhar as ações de modo sistematizado e organizado para realizar comunicação, integração e interação

Pergunta	n	%
<i>Você acredita que a falta de um líder interfere na qualidade e execução do serviço prestado, sem o estabelecimento de critérios, objetivos ou parâmetros referenciais de atuação?</i>		
Sim	32	94,1
Não	02	5,9
Total	34	100
<i>Você acredita que a falta de um líder, interfere na escassez de informações para desempenhar as atividades de modo sistematizado e organizado, principalmente para a ocorrência do processo de comunicação, integração e interação?</i>		
Sim	30	88,2
Em partes	03	8,8
Prefiro não opinar	01	2,9
Total	34	100

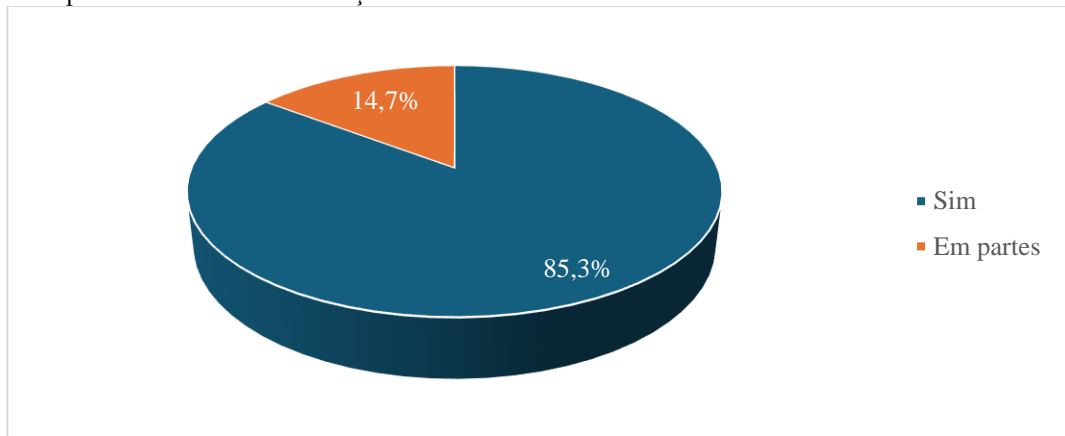
Legenda: n = quantidade da amostra; % = percentual da amostra

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)

Na ótica de Chiavenato (2004), a falta de um líder, resulta em uma não supervisão das tarefas, por um superior. Na visão dos PMs, a falta de um líder é visualizada como prejudicial à qualidade e implementação do serviço. Isso porque a escassez de um líder em serviço, ocasiona em ações concluídas sem quaisquer critérios, objetivos ou parâmetros de referência e prejudica os processos de diálogo, integração e inserção, o que Chiavenato identifica como questões que aparentam uma certa negligência e fraqueza.

Nesta linha de raciocínio, quando indagados se acreditam que a comunicação por meio das ordens e mensagens são repassadas de modo condizente pelo comandante, para facilitar a compreensão e norteio do serviço, o **Gráfico 5** aponta que 85,3% dos respondentes descreveram que sim, enquanto 14,7% em partes:

Gráfico 5 – Comunicação por ordens e mensagens são repassadas de forma condizente pelo comandante para facilitar a compreensão e norteio do serviço



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Os resultados deste estudo apoiam a afirmação de Maximiano (2018) sobre a comunicação ascendente, de que os subordinados desempenham um papel crucial no fornecimento de informações aos seus superiores para resolver questões relacionadas com o serviço.

Posteriormente, em formato de unanimidade, todos os 34 respondentes acreditaram ser importante a participação dos PMs no processo de tomada de decisão para a execução do policiamento ostensivo. Em suma, cabe destacar a importância de aprimorar as competências de liderança entre os indivíduos diretamente envolvidos na gestão do policiamento ostensivo. Adicionalmente, pretendeu demonstrar que a liderança e a comunicação eficazes têm um impacto positivo na qualidade do serviço prestado no domínio desta modalidade de policiamento (Chiavenato, 2014).

5 CONCLUSÃO

Com base nas conclusões, ficou claro que a forma ideal de liderança para os superiores nos batalhões do PMGO era de natureza estratégica. Nesta abordagem particular, o líder tem a capacidade de motivar e orientar os outros para o alcance dos objetivos de longo prazo, dando grande importância à cultura organizacional, adquirindo os recursos necessários e implementando mudanças através de políticas e diretrizes estabelecidas na empresa.

Quando se trata de estilos de liderança, a maioria dos participantes expressou que o líder autoritário prioriza os interesses pessoais e toma decisões exclusivamente em seu benefício. Isto impacta negativamente o progresso geral de outros policiais militares e prejudica significativamente a gestão eficaz dos batalhões da PMGO. Por outro lado, os participantes

percebem o líder democrático como alguém que valoriza a comunicação aberta e contribui ativamente para a gestão e implementação de práticas policiais transparentes.

Chegou ao nosso conhecimento que a comunicação e o diálogo dentro da empresa, percebidos por mais de 90% dos colaboradores, necessitam de melhorias para a divulgação eficaz da informação relacionada com o serviço policial. Estes aspectos são cruciais para o bom funcionamento do nosso trabalho. Quando há falha na comunicação e no diálogo, há falta de informação, o que impacta negativamente na gestão do serviço de patrulhamento visível.

Portanto, é imperativo revisar e implementar reuniões mensais com o pessoal de cada batalhão da PMGO envolvido no serviço de patrulha para facilitar o feedback e resolver esta questão. No geral, esta investigação contribui para o potencial e a viabilidade da utilização da comunicação e da liderança no contexto da gestão do policiamento ostensivo. Tem a capacidade de impactar positivamente as equipes envolvidas nas operações de segurança pública.

Os resultados sugerem ainda que o assunto discutido é significativo para a gestão deste tipo de policiamento. Envolve estratégias e intervenções eficazes para promover, supervisionar e orientar as atividades policiais, ajudando, em última análise, o comandante de um batalhão específico na supervisão de operações abertas.

Isto é, para gerir e coordenar eficazmente o policiamento ostensivo, os profissionais devem não só aderir aos princípios militares de patente e disciplina, mas também possuir qualificações que se concentrem na formação de pessoal, na compreensão das ferramentas de gestão de pessoas e na obtenção de resultados positivos de uma forma eficiente e profissional.

Ademais, recomendam-se novos estudos nesta área para trabalhos futuros, visando evidenciar a importância de engajar, motivar e despertar os profissionais da PMGO para suas responsabilidades e importância no campo da segurança pública.

REFERÊNCIAS

ADORNO, Sérgio. A violência na sociedade brasileira: um painel inconcluso em uma democracia não consolidada. **Sociedade E Estado**, v.10, n.2, p.299-342, 2022.

ARAÚJO, Tarsis Augusto Almeida. A gestão do policiamento ostensivo nos terminas de transporte coletivo de Goiânia-GO. **Repositório de Segurança Pública**, Goiânia, 2019.

BISHOP, Katie. Por que homens são considerados líderes natos e mulheres não?. **Bbc News**, 2022.

BRASIL. **Manual de Liderança Militar**. Brasília: Exército Brasileiro, 2011.

BUENO, S *et al.* Análise da letalidade policial no Brasil. IN: Anuário Brasileiro de Segurança Pública de 2019. **Fórum Brasileiro de Segurança Pública**, p.58-71, 2019.

CAMARGO, Coronel Carlos Alberto de. Polícia Comunitária: a estratégia de implantação do atual modelo. **Revista Brasileira de Segurança Pública**, São Paulo, v. 2, n. 9, p.218-233, set. 2015.

CARNEGIE, Dale. **Como fazer amigos e influenciar pessoas**. 52 ed. Companhia Editora Nacional: São Paulo, 2012. 264p.

CARVALHO, Raimunda de Oliveira. A polícia militar na promoção dos direitos humanos. **Jus Brasil**, 2017.

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

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

CHIAVANETO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Elsevier, 2010.

FERNANDES, Lorena Gava; SANT'ANNA, Marllon; CARLETTI, Ednea Zandonadi Brambila. Tipos de lideranças e suas relevâncias no ambiente organizacional: características que diferem líder do chefe. **Faculdade Multivix**, v.6, n.2, 2022.

GODOI, Kuyfferson Juan; OLIVEIRA, Adriano Aparecido de. O papel do líder no desenvolvimento e na motivação de pessoal: enfoque nas relações hierárquico-políciais-militares. **Anais eletrônico do IX Encontro Internacional de Produção Científica UniCesumar**, Paraná, n. 9, p.4-8, nov. 2015.

GOIÁS, Governo do Estado de. Decreto nº 4.717, de 07 de outubro de 1996. **Aprova o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás – RDPM-GO**. Gabinete da Casa Civil: Goiânia, 1996.

GOIÁS, Governo do Estado de. Lei nº 19.969, de 11 de janeiro de 2018. **Institui o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Goiás e dá outras providências**. Gabinete da Casa Civil: Goiânia, 2018.

GONÇALVES, Isabela. **Saiba quais são os bairros mais violentos em Goiânia**. IN: Portal Dia Online. 2018.

GUERRAS, Stephen J. **Iniciador Estratégico para Liderança: departamento de comando, liderança e gestão do colégio de guerra do exército dos Estados Unidos**. 3ª Ed, 2010.

KALIL-MATHIAS, S. **As mulheres chegam aos quartéis: gênero e forças armadas no cone sul**. In: Anais do ANPUH – XXIII Simpósio Nacional de História, Londrina, 2015.

LIMA, S.R *et al.* Relações de gênero no trabalho: um estudo no 3º Batalhão da Polícia Militar (Itabaiana-SE). **ForIdent**, 2013.

LOPES, Maria Jucicleide; LEITE, Maria Jucilene Lopes. Liderança situacional: novo paradigma para os dias atuais. **Rev Psicologia**, v.12, n.42, 2018.

MARTINS-FILHO, Marcos André. **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro, 2010.

MARTINS, José Gilbert Arruda. Violência policial no Brasil: reflexões teóricas sobre a força policial como instrumento de repressão burguesa. **Hegemonia Revista Eletrônica do Programa de Mestrado em Direitos Humanos, Cidadania e Violência**. Ciência Política do Centro Universitário Unieuro, v.22, p. 98-126, 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2018.

NASCIMENTO, J.M. **Violência Urbana em Goiânia: Múltiplas Faces do Problema**. Orientador: Aristides Moysés. 2016. 104 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Planejamento Territorial). Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiás, 2016.

NEZ, Elizete. **Desenvolvimento de liderança no serviço público**. Colider: 2008 (mimeo).

OLIVEIRA, Rogério de. Comunicação e liderança: aplicabilidade na gestão de policiamento ostensivo. **Repositório de Segurança Pública**, Goiânia, 2019.

PINTO, Tiago Corradi Junqueira. **A liderança estratégica exercida pelos chefes militares que ocupam cargos na Segurança Pública Estadual**. 21f. 2020. Paper (Pós-Graduação em Ciências Militares) – Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2020.

REIS, Marco Antônio Gomide. A evolução do policiamento ostensivo e sua execução na capital. **O Alferes**, Belo Horizonte, v. 5, n. 13, p. 99-108, 1987.

RODRIGUES, Divino de Jesus da Silva; SOUSA, Sônia Margarida Gomes. Violência policial: sentidos e significados atribuídos por jovens da cidade de Goiânia. **Psicologia em Estudo (on-line)**, v. 22, p. 187- 198, 2017.

RUELA, Rodrigo Troiani. Polícia comunitária: controle da violência na Academia da Polícia Militar (CAPM). **Repositório de Segurança Pública**, Goiânia, 2018.

SANTOS, Edmar Alves Correia dos. **A importância da liderança militar para o bom andamento das atividades diárias do pelotão no corpo de tropa no âmbito do Exército Brasileiro**. 37f. 2020. Monografia (Bacharel em Ciências Militares) – Academia Militar das Agulha Negras, Academia Real Militar, Resende, 2020.

SILVA JÚNIOR, Eli Braz da; BATISTA, Sandro Araújo. **A abordagem da liderança na formação de oficiais da Polícia Militar de Goiás: um estudo exploratório**. 2010. Trabalho Técnico Científico (especialização) - Polícia Militar do Estado de Goiás, Goiânia-GO, 2010.

SOARES, Maximiliano da Silva. O papel da liderança situacional e sua influência na gestão de dilemas, estratégias e possibilidades nas organizações. **Rev Científica Multidisciplinar**, São Paulo, v.8, p.1-12, ago. 2021.

SOUSA, Angélica Silva de; OLIVEIRA, Guilherme Saramago de; ALVES, Laís Hilário. A pesquisa bibliográfica: princípios e fundamentos. **Cadernos da Fucamp**, v.20, n.43, p.64-83, 2021.

SOUSA-JÚNIOR, Niusruzel Xavier de. Análise de liderança da polícia militar. **Repositório de Segurança Pública**, Goiânia, 2019.

SUN TZU. A arte da guerra. 3ª ed. (Traduzido por Pedro Manoel Soares). Princípios: São Paulo, 2019. 160p.

TINOCO, Andrielly P. **As representações sociais da violência urbana**: camadas médias e operárias da cidade de Goiânia. 2010. 155 f. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Sociologia) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2010.

VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG. **Rev. O alferes**, Belo Horizonte, v. 69, n. 26, p.121-167, 2016.

WENDLING, Merilyn. **Estilos de liderança e sua afetividade nas empresas**: um estudo de caso. 34f. 2007. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Porto Alegre.

ANEXOS
ANEXO A – TCLE

COMANDO DA ACADEMIA DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS – CAPM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍCIA E SEGURANÇA PÚBLICA

Linha de Pesquisa: POLICIAMENTO OSTENSIVO E TRABALHO POLICIAL

Discente: Rodrigo Bueno José

Orientador: Prof. Esp. Thiago Rodrigues Ottoni

Eu, estou sendo convidado a participar de um estudo em nível de Pós-Graduação *Lato Sensu* intitulado por: **IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E DIÁLOGO FRENTE AO POLICIAMENTO OSTENSIVO EXERCIDO PELOS POLICIAIS MILITARES DA 8 CIA DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS EM ÁREAS PERIFÉRICAS NO MUNICÍPIO DE GOIÂNIA-GO.**

Tem o objetivo de: descrever a aplicabilidade e contribuições da liderança e diálogo frente ao policiamento ostensivo exercidos pelos policiais da 8ª CIA da CAPM nos bairros vulneráveis do município de Goiânia-GO.

Como justificativa da pesquisa, infere-se que a análise da temática se tornou relevante, tendo em vista que, destacou-se como a liderança e o diálogo resultam em um melhor desempenho do policiamento ostensivo realizado pelos policiais militares da 8ª CIA. Como também, evidenciou por meio de dados que serão norteadores e poderão capacitar, cada vez mais, a companhia frente ao policiamento ostensivo.

Ao monitorar a percepção das pessoas sobre o quão seguras se sentem em determinado local, podemos avaliar se as ações implementadas estão surtindo efeito e se há necessidade de ajustes ou intervenções adicionais. A minha participação no referido estudo será no sentido de atender ao seguinte roteiro específico:

- 1) aspectos gerais de liderança e diálogo frente ao policiamento ostensivo**
- 2) discutir sobre a padronização de normas e condutas dentro dos serviços policiais exercidos no policiamento ostensivo**
- 3) analisar os aspectos que pautam a qualidade do policiamento ostensivo e sua relação com a promoção da cidadania e a manutenção da ordem pública**
- 4) realizar um levantamento por meio de questionário**

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo. Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento sem precisar justificar, por desejar sair da pesquisa.

O pesquisador responsável é o Rodrigo Bueno José, aluno do PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍCIA E SEGURANÇA PÚBLICA – CAPM, sob orientação do Prof. Esp. XXXXXX, e com o pesquisador poderei manter contato pelo telefone (62) 98586-8512.

Todas as informações obtidas serão sigilosas. O material com as suas informações ficará guardado em local seguro sob a responsabilidade do Discente Rodrigo Bueno José, com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade e que será destruído após a pesquisa. A divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes.

Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar nome, Unidade Operacional a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Goiânia, xx de xxxxx de 2024.

ANEXO B – QUESTIONÁRIO APLICADO

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Sexo*

- Masculino
 Feminino

2. Idade*

- de 18 até 26 anos
 de 27 a 34 anos
 de 35 a 47 anos
 > 50 anos

3. Grau de escolaridade*

- Ensino fundamental completo
 Ensino fundamental incompleto
 Ensino médio completo
 Ensino médio incompleto
 Ensino superior completo
 Ensino superior incompleto

4. Para você, qual é o perfil mais eficiente, a ser adotado pelo comandante de polícia e que leva os seus efetivos a adotarem ações proativas dentro do serviço?*

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Carismático (envolvente) | <input type="checkbox"/> Burocrático (repetição) |
| <input type="checkbox"/> Transacional (recompensas a curto prazo) | <input type="checkbox"/> Transformacional (transição) |
| <input type="checkbox"/> Participativa (flexibilidade) | <input type="checkbox"/> Estratégica (organizado) |
| <input type="checkbox"/> Democrático (natural) | <input type="checkbox"/> Laissez-Faire (autonomia) |
| | <input type="checkbox"/> Autoritária (inflexibilidade) |

5. Em sua opinião, o quanto você acredita que um chefe autoritário, preocupa-se apenas com o serviço, tomando decisões individualistas e são prejudiciais para o bom andamento dos serviços dos efetivos e/ou para a gestão, como um todo?*

- | | |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Não | <input type="checkbox"/> Sim |
| <input type="checkbox"/> Em partes | <input type="checkbox"/> Prefiro não opinar |

6. Pensando em um chefe democrático, aberto ao diálogo, você entende que este tipo de perfil interfere positivamente na gestão e aplicabilidade do policiamento ostensivo?*

Não

Em partes

Sim

Prefiro não opinar

7. O quanto você acredita que a falta de um líder interfere na qualidade e execução do serviço prestado, sem o estabelecimento de critérios, objetivos ou parâmetros referenciais de atuação?*

Não

Em partes

Sim

Prefiro não opinar

8. O quanto você acredita que a falta de um líder, interfere na escassez de informações para desempenhar as atividades de modo sistematizado e organizado, principalmente para a ocorrência do processo de comunicação, integração e interação?*

Não

Em partes

Sim

Prefiro não opinar

9. Em sua opinião, a comunicação através das ordens e mensagens são repassadas de maneira condizente pelo comandante, na facilitação, compreensão e norteio do serviço?*

Não

Em partes

Sim

Prefiro não opinar

10. Ademais, você acredita ser importante, a participação dos policiais militares no processo de tomada de decisão para a execução do policiamento ostensivo?*

Não

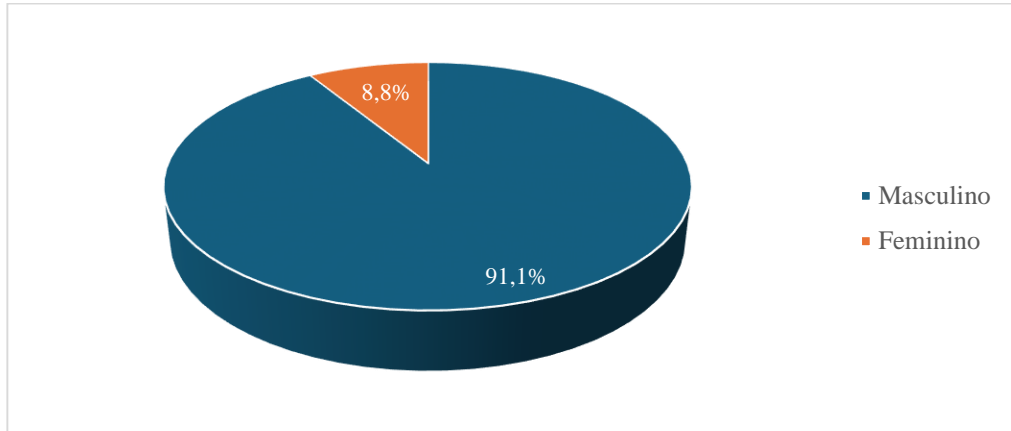
Em partes

Sim

Prefiro não opinar

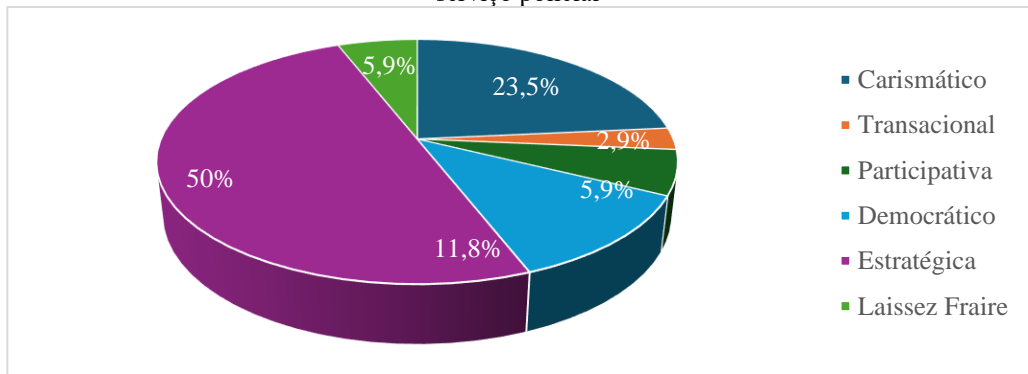
ANEXOS C – GRÁFICOS E TABELAS

Gráfico 1 - Sexo



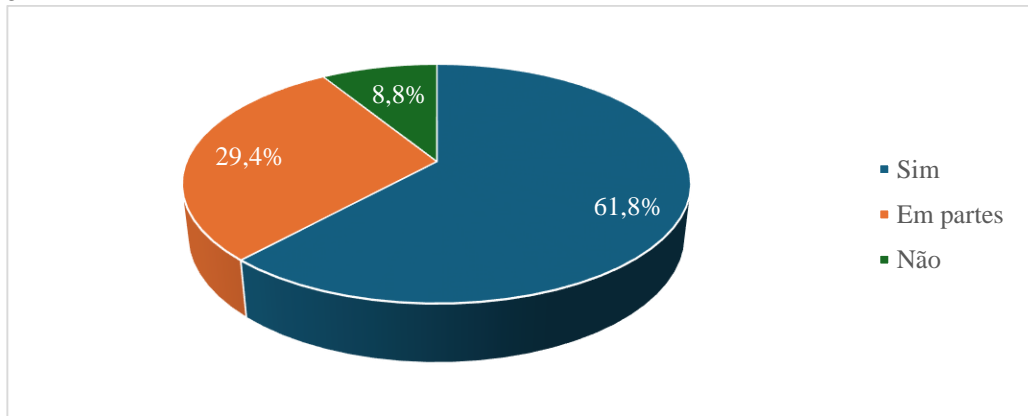
Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 2 – Perfil mais eficiente a ser adotado pelo comandante de polícia – adoção de ações proativas dentro do serviço policial

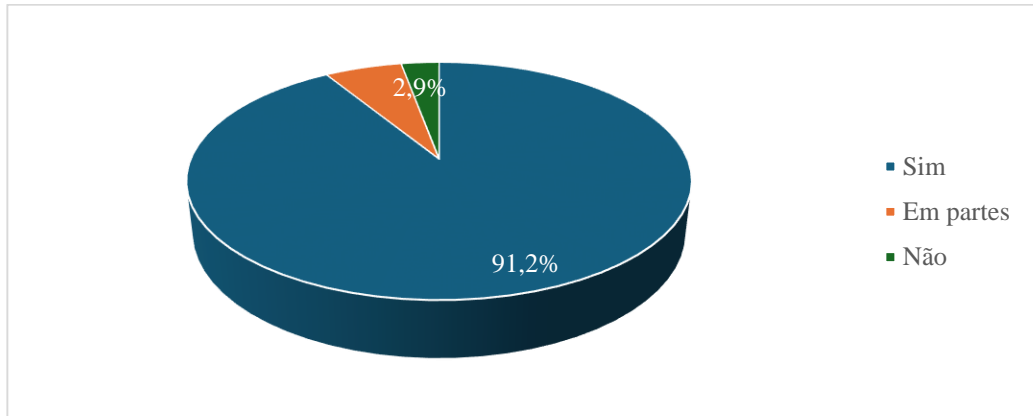


Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

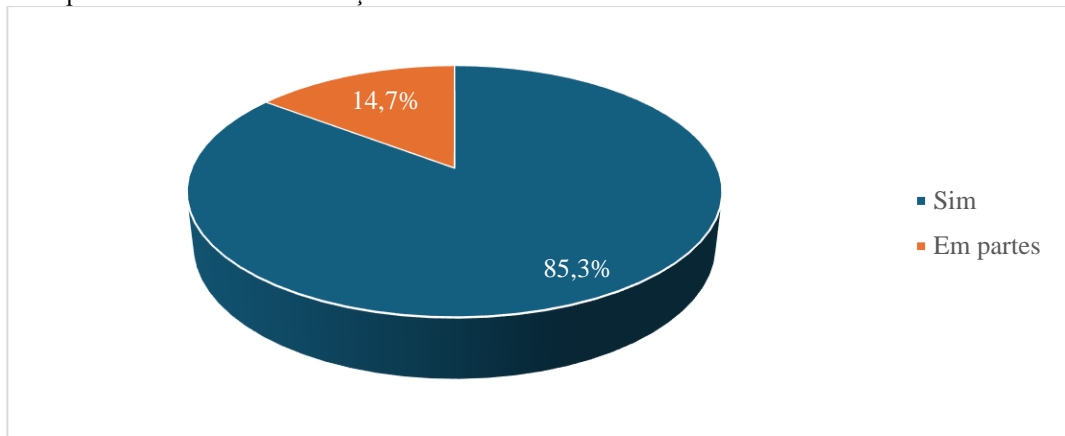
Gráfico 3 – Chefe autocrático



Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 4 – Chefe democrático

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Gráfico 5 – Comunicação por ordens e mensagens são repassadas de forma condizente pelo comandante para facilitar a compreensão e norteio do serviço

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Tabela 1 – Falta de um líder: interfere na qualidade e execução do serviço prestado e escassez de informações para desempenhar as ações de modo sistematizado e organizado para realizar comunicação, integração e interação

Pergunta	n	%
<i>Você acredita que a falta de um líder interfere na qualidade e execução do serviço prestado, sem o estabelecimento de critérios, objetivos ou parâmetros referenciais de atuação?</i>		
Sim	32	94,1
Não	02	5,9
Total	34	100
<i>Você acredita que a falta de um líder, interfere na escassez de informações para desempenhar as atividades de modo sistematizado e organizado, principalmente para a ocorrência do processo de comunicação, integração e interação?</i>		
Sim	30	88,2
Em partes	03	8,8
Prefiro não opinar	01	2,9
Total	34	100

Legenda: n = quantidade da amostra; % = percentual da amostra

Fonte: Elaborada pelo autor (2024)