



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



THIAGO MELO DE BARROS CAMARGO

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO PARA A CONDUÇÃO DA
TROPA PELO COMANDANTE DE POLICIAMENTO DE UNIDADE (CPU)**

GOIÂNIA-GO

2023

THIAGO MELO DE BARROS CAMARGO

**A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO PARA A CONDUÇÃO DA
TROPA PELO COMANDANTE DE POLICIAMENTO DE UNIDADE (CPU)**

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 da Profª Esp. Cap Juliana Oliveira dos Santos Terra.

GOIÂNIA-GO

2023

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO PARA A CONDUÇÃO DA TROPA PELO COMANDANTE DE POLICIAMENTO DE UNIDADE (CPU)

SQUAD BY THE UNIT POLICING COMMANDER (CPU)

Thiago Melo De Barros Camargo ¹

Juliana Oliveira dos Santos Terra²

Resumo

Este estudo investiga a influência da liderança transformacional e motivacional dos Comandantes de Policiamento de Unidade (CPU) na Polícia Militar de Goiás (PMGO) na eficácia operacional e no bem-estar das tropas. Por meio de uma abordagem qualitativa, o trabalho coletou e analisou dados provenientes levantamentos de dados primários, por meio da aplicação de questionário on-line e revisão de literatura, focando em como a capacidade de liderança afeta a performance e a coesão dentro da corporação. Observou-se que lideranças efetivas são cruciais para manter a moral elevada e garantir a execução eficiente das operações policiais. Os resultados apontam que comandantes que adotam estilos de liderança que valorizam o diálogo e a motivação são capazes de influenciar positivamente o comportamento de suas tropas, promovendo um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo. Conclui-se que a liderança transformacional não apenas eleva a performance das unidades, mas também fortalece a relação entre a polícia e a comunidade, sugerindo que investimentos contínuos em treinamento de liderança são essenciais para o sucesso da PMGO.

Palavras-chave: Liderança Transformacional; Motivação; Polícia Militar de Goiás; Eficiência Operacional; Percepção Pública.

Abstract

This study investigates the influence of transformational and motivational leadership by the Unit Policing Commanders (UPC) in the Military Police of Goiás (PMGO) on operational effectiveness and troop well-being. Through a qualitative approach, the study collected and analyzed data from primary data surveys, using an online questionnaire and literature review, focusing on how leadership capacity affects performance and cohesion within the corporation. It was observed that effective leadership is crucial for maintaining high morale and ensuring the efficient execution of police operations. The results indicate that commanders who adopt leadership styles that value dialogue and motivation can positively influence the behavior of their troops, promoting a more engaged and productive work environment. It is concluded that transformational leadership not only elevates the performance of the units but also strengthens the relationship between the police and the community, suggesting that continuous investments in leadership training are essential for the success of PMGO.

Keywords: Transformational Leadership; Motivation; Goiás Military Police; Operational Efficiency; Public Perception.

¹Aluno 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: thiagomelodbcamargo@gmail.com Telefone: (62) 99347-8097.

²Capitão da Polícia Militar do Estado de Goiás. Professora da Academia de Polícia Militar. Pós-graduada em Direito Constitucional, MBA em Inteligência Estratégica e Competitiva em Segurança Pública e MBA em Gestão de Polícia Ostensiva. E-mail: julianaoficial001@hotmail.com Telefone: (62) 98424-2110.

1 INTRODUÇÃO

A liderança e a motivação são cruciais para a condução eficiente e eficaz de qualquer grupo ou equipe, sendo especialmente relevantes no contexto militar. No ambiente altamente dinâmico e desafiador da Polícia Militar, o Comandante de Policiamento de Unidade (CPU) desempenha um papel crucial na liderança e motivação de sua tropa. A capacidade do CPU de inspirar, guiar e motivar seus subordinados é vital para o sucesso operacional e para a garantia da coesão e efetividade do pelotão em situações de combate e missões diversas. Deve-se observar que a tropa, ainda que militarizada e alinhada com os princípios da caserna, possui diversos tipos de problemas, os quais influenciam diretamente na prestação de serviços de segurança pública.

Neste artigo, procurou-se explorar a importância da liderança e motivação para a condução da tropa pelo CPU, analisando seus fundamentos teóricos, práticas adotadas e resultados alcançados. Ao compreender a relação entre liderança, motivação e eficácia operacional, seremos capazes de identificar os principais desafios enfrentados pelos CPUs e quais as estratégias mais eficazes para superá-los.

Ao longo deste estudo, serão abordados conceitos-chave relacionados à liderança e motivação, estilos de liderança, teorias motivacionais e técnicas de influência. Pois esse estudo é primordial para ser um bom gestor de recursos humanos. Ademais, serão examinados os fatores que influenciam a motivação dos indivíduos no contexto militar, e que influem de maneira direta no rendimento da tropa, como o senso de propósito, o reconhecimento e a recompensa, o desenvolvimento profissional, a comunicação eficaz e o estabelecimento de metas claras.

Serão, também, analisados casos de estudo de líderes militares bem-sucedidos, que demonstraram habilidades extraordinárias de liderança e motivação, em situações complexas e desafiadoras. Esses exemplos práticos nos permitirão extrair lições valiosas e identificar as melhores práticas que podem ser aplicadas na condução da tropa pelo CPU. A análise de casos concretos auxiliará em uma melhor visualização da aplicação da teoria na prática.

Ao compreender a importância da liderança e motivação para a condução da tropa, busca-se contribuir para o aprimoramento das competências dos CPUs e para o fortalecimento das capacidades das tropas policiais militares. O objetivo final é promover um ambiente de trabalho positivo e inspirador, que estimule o comprometimento, o trabalho em equipe e a excelência operacional, resultando em um desempenho superior e em um aumento da prontidão e eficácia das tropas.

Por fim, este trabalho teve como foco uma visão ampla sobre a necessidade da liderança e motivação para a condução da tropa pelo Comandante de Policiamento de Unidade.

Por intermédio da análise de teorias, práticas e exemplos reais, esperamos oferecer pensamentos valiosos que possam contribuir para o aprimoramento das habilidades de liderança e motivação dos CPUs, resultando em um desempenho operacional excepcional e no fortalecimento da Polícia Militar como um todo.

2 REVISÃO TEÓRICA

A importância da liderança e da motivação no âmbito da Polícia Militar de Goiás (PMGO) constitui um pilar fundamental para o desempenho eficaz das atividades policiais, destacando-se como um vetor crucial na condução das missões institucionais e na realização dos objetivos organizacionais. Neste contexto, a figura do Comandante de Policiamento de Unidade (CPU) emerge como central, assumindo o papel de líder e motivador de sua equipe, aspectos estes que são essenciais para o fomento de um ambiente propício ao cumprimento das atribuições policiais de maneira eficiente e eficaz.

No tocante à liderança, esta é reconhecida como uma competência indispensável no âmbito das forças de segurança, sendo a capacidade de liderar sinônimo de influenciar, direcionar e inspirar policiais militares na execução de suas tarefas. A liderança eficaz exerce impacto direto na coesão, moral e no desempenho da equipe, sendo um fator determinante para a consecução da missão de proteger a sociedade. A liderança na PMGO transcende a mera gestão de pessoas, envolvendo a capacidade de tomar decisões acertadas em momentos críticos, estabelecer uma visão estratégica e agir como um modelo de conduta para os subordinados.

Por sua vez, a motivação é um elemento intrinsecamente relacionado ao desempenho, tanto individual quanto coletivo. A forma como os CPUs incentivam, valorizam e apoiam seus policiais reflete diretamente na qualidade e eficiência do serviço prestado à comunidade.

Nesse sentido, a investigação acerca de como os Comandantes de Policiamento de Unidade na PMGO exercem a liderança e a motivação de seus efetivos adquire uma relevância singular. Compreender e analisar as estratégias empregadas por estes líderes permite identificar abordagens bem-sucedidas que podem ser replicadas ou adaptadas, contribuindo assim para a melhoria contínua da instituição. Este estudo se justifica não apenas pela sua contribuição para a eficácia operacional da PMGO, mas também pelo seu potencial em fornecer insights valiosos que podem ser aplicados em contextos similares, considerando as peculiaridades e os desafios específicos enfrentados pela segurança pública no estado de Goiás.

A literatura especializada em liderança e motivação fornece um rico arcabouço teórico que pode ser aplicado ao contexto da PMGO. Teorias como a Liderança Transformacional, que enfatiza a importância de líderes capazes de inspirar e motivar seguidores em direção a objetivos maiores, e a Teoria da Expectância, que relaciona a motivação ao desempenho através da percepção de recompensas, são particularmente relevantes para este estudo. Além disso, práticas de liderança situacional, onde o estilo de liderança é adaptado de acordo com a necessidade da situação ou do indivíduo, podem oferecer abordagens flexíveis e efetivas para o gerenciamento de equipes na PMGO.

Além disso é importante mencionar que a liderança e a motivação exercidas pelos Comandantes de Policiamento de Unidade na Polícia Militar de Goiás representam elementos chave na dinâmica operacional da instituição, influenciando diretamente na capacidade de atingir os objetivos organizacionais. O estudo dessas dimensões proporciona não apenas uma melhor compreensão das práticas de gestão eficazes dentro da PMGO, mas também contribui para o desenvolvimento de estratégias voltadas à melhoria contínua do desempenho policial e ao fortalecimento da segurança pública no estado de Goiás.

A liderança e motivação são fundamentais para a condução eficaz da tropa pelo Comandante de Policiamento de Unidade (CPU), como evidenciado por Esper (2015) e outras pesquisas na área de segurança pública.

Além disso, a liderança efetiva no contexto da segurança pública envolve a habilidade do CPU em inspirar, motivar e guiar os policiais sob seu comando para alcançarem objetivos comuns, enquanto enfrentam desafios internos e externos. A liderança influencia diretamente a moral da tropa, sua motivação e, por consequência, sua eficácia operacional (Esper, 2015, p.61-72). Uma liderança eficaz é capaz de criar um ambiente de trabalho que valoriza a contribuição

de cada indivíduo, promove o desenvolvimento profissional e estimula a coesão e o espírito de equipe.

A motivação, por sua vez, é um componente crítico que sustenta a vontade dos policiais em persistir em suas tarefas, superar dificuldades e se comprometer com os valores e objetivos da instituição. O artigo destaca a importância de estratégias de motivação adaptadas às necessidades individuais e coletivas da tropa, capazes de fortalecer a resiliência e o engajamento dos policiais (Esper, 2015, p.61-72). Estratégias como o reconhecimento do desempenho, oportunidades de desenvolvimento profissional e um ambiente de trabalho justo e seguro são fundamentais para manter a motivação da tropa.

Além disso, a relação entre liderança e motivação é essencial para enfrentar desafios contemporâneos na segurança pública, como o aumento da complexidade das operações, a necessidade de interação com a comunidade e a gestão de crises. Uma liderança eficaz é capaz de adaptar-se a diferentes situações, guiando a tropa com clareza, determinação e empatia, enquanto mantém a motivação em alta, mesmo sob condições adversas (Esper, 2015, p.61-72). Por fim, é fundamental mencionar que o papel do Comandante de Policiamento de Unidade como líder e motivador é crucial para o sucesso da missão de segurança pública. A habilidade de liderar com eficácia e motivar a tropa não só melhora o desempenho operacional, mas também contribui para a construção de uma força policial resiliente, comprometida e preparada para enfrentar os desafios da segurança pública contemporânea. Portanto, investir no desenvolvimento de líderes capacitados e estratégias de motivação eficazes deve ser uma prioridade para as instituições de segurança pública.

A análise do artigo de Glenn Rowe sobre liderança estratégica e criação de valor, em conjunto com a discussão sobre a importância da liderança e motivação na condução da tropa pelo Comandante de Policiamento de Unidade (CPU) na Polícia Militar, oferece uma perspectiva enriquecedora sobre como a liderança estratégica pode ser aplicada e gerar impacto significativo no contexto militar. Rowe (2002) discute como a liderança estratégica é vital para a criação de valor em organizações, destacando a importância de líderes que não apenas entendem e definem a direção estratégica, mas também inspiram e mobilizam os membros da organização a alcançarem objetivos comuns, uma abordagem que ressoa fortemente com os desafios enfrentados pelos CPUs na Polícia Militar de Goiás.

Primeiramente, Rowe (2002, p. 1-19) salienta a necessidade de líderes que possam criar uma visão estratégica clara e comunicá-la eficazmente aos membros da organização, uma competência essencial para CPUs que devem assegurar que seus policiais compreendam e estejam alinhados com os objetivos e missões institucionais. A liderança estratégica implica na

capacidade de antecipar, preparar e responder a desafios variados, o que é crucial para o contexto dinâmico e muitas vezes imprevisível da segurança pública.

Além disso, a discussão de Rowe sobre a criação de valor enfatiza a importância de líderes que promovem uma cultura organizacional que valoriza a inovação, a aprendizagem contínua e o desenvolvimento pessoal e profissional (Rowe, 2002, p. 1-19). No contexto da PMGO, isto traduz-se em líderes que motivam e inspiram seus subordinados, não apenas com palavras, mas através de ações que demonstram comprometimento com o bem-estar e crescimento dos policiais, reforçando a motivação e a eficácia operacional da tropa.

Por fim, a abordagem de Rowe à liderança estratégica, que inclui o desenvolvimento de capacidades que permitem à organização adaptar-se e responder efetivamente às mudanças ambientais, é particularmente relevante para os CPUs na medida em que enfrentam desafios únicos relacionados à segurança pública em Goiás (Rowe, 2002, p. 1-19). A capacidade de adaptar-se e responder a esses desafios não apenas contribui para o sucesso das missões policiais, mas também para a realização dos objetivos organizacionais da PMGO, destacando a importância crítica da liderança e motivação eficazes na condução da tropa.

Outro aspecto imprescindível a ser considerado, é a liderança excepcional exercida por Anhanguera à frente de sua tropa durante a exploração e colonização do interior do Brasil, especialmente na região que hoje é o estado de Goiás. Ela oferece ideias importantes para a discussão sobre liderança e motivação na Polícia Militar de Goiás (PMGO), conforme abordado no problema de pesquisa apresentado. As jornadas de Anhanguera não foram apenas marcos históricos de exploração, mas também exemplos de liderança estratégica, adaptabilidade e a capacidade de motivar e unir uma tropa em torno de objetivos comuns em condições adversas. A liderança de Anhanguera, destacada por Souza (1999) em "História da Polícia Militar de Goiás", ilustra a importância da visão estratégica e do comprometimento com os objetivos de longo prazo. Similarmente, os Comandantes de Policiamento de Unidade na PMGO necessitam dessa visão estratégica para liderar suas equipes, não apenas na execução das missões cotidianas, mas também na contribuição para os objetivos mais amplos da segurança pública. Anhanguera mostrou como um líder pode visualizar além dos desafios imediatos e trabalhar em direção a um futuro promissor, uma qualidade essencial para os líderes na PMGO.

Além disso, a determinação e coragem de Anhanguera em enfrentar adversidades são qualidades que ressoam profundamente com a liderança na PMGO. Liderar uma tropa em territórios desconhecidos e muitas vezes hostis requer um nível de resiliência e coragem que também é exigido dos CPUs na gestão dos desafios contemporâneos da segurança pública.

Essas características permitem aos líderes na PMGO inspirar confiança e segurança em suas equipes, motivando-os a superar obstáculos e alcançar os objetivos institucionais.

A habilidade de Anhanguera em inspirar e unir sua tropa destaca a importância da motivação e da liderança inspiradora, temas centrais do problema de pesquisa. Na PMGO, a capacidade dos CPUs de motivar seus policiais é fundamental para o sucesso das operações policiais e para o alcance dos objetivos organizacionais. A liderança que inspira confiança e promove um senso de propósito compartilhado é essencial para manter a moral alta e garantir o comprometimento da equipe.

A correlação entre as estratégias de liderança de Anhanguera e as práticas contemporâneas na PMGO revela como os princípios de liderança e motivação são atemporais e universais. Embora os contextos possam diferir, a essência da liderança eficaz permanece constante: a capacidade de vislumbrar um futuro promissor, enfrentar desafios com coragem e determinação, e inspirar e unir uma equipe em torno de objetivos comuns. Assim, a liderança exercida por Anhanguera oferece lições valiosas para os líderes da PMGO na busca contínua pela excelência na segurança pública e no cumprimento de suas missões policiais.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada para investigar como os Comandantes de Policiamento de Unidade na Polícia Militar de Goiás exercem a liderança e motivação dos policiais militares se baseia em uma abordagem qualitativa e exploratória. Este estudo busca compreender os aspectos subjacentes e as dinâmicas complexas envolvendo a liderança e motivação dentro da organização, aspectos que são intrinsecamente difíceis de quantificar. A pesquisa se propõe a coletar e analisar tanto dados primários quanto secundários para fornecer insights profundos e multidimensionais sobre a liderança eficaz e suas implicações na eficácia operacional da PMGO.

A população alvo desta pesquisa se refere os Oficiais da ativa e da reserva da Polícia Militar de Goiás, com um enfoque particular nos Comandantes de Policiamento de Unidade e nos policiais militares que estão sob seu comando. A seleção de uma amostra intencional e não probabilística permitirá a inclusão de CPUs de diferentes regiões de Goiás, assegurando uma ampla representatividade de experiências e percepções sobre a liderança e motivação. Pretende-

se que esta amostra represente cerca de 10% da população total de CPUs, proporcionando uma base sólida para análise qualitativa.

Assim, esta metodologia detalhada delineia um caminho claro para a investigação, garantindo que o estudo seja realizado de forma sistemática, ética e que os resultados possam ser de grande valor tanto para a academia quanto para a prática profissional dentro da PMGO. Para aprimorar a metodologia proposta na investigação sobre a liderança e motivação exercidas pelos Comandantes de Policiamento de Unidade na Polícia Militar de Goiás, optou-se por uma abordagem mista, combinando análises qualitativas profundas com a coleta de dados quantitativos por meio de instrumentos digitais, especificamente o Google Forms. Essa abordagem híbrida visa proporcionar uma compreensão robusta e multifacetada das práticas de liderança e suas implicações no cumprimento das missões policiais e na consecução dos objetivos organizacionais. informações quantitativas e qualitativas adicionais diretamente dos policiais militares. Este questionário buscará explorar as percepções dos policiais sobre a eficácia das estratégias de liderança e motivação implementadas pelos CPUs, assim como o impacto percebido dessas práticas no desempenho das missões e na realização dos objetivos da PMGO.

Para garantir uma coleta de dados abrangente e inclusiva, o questionário online será composto tanto por perguntas fechadas, que facilitarão a análise estatística das respostas, quanto por perguntas abertas, que oferecerão insights qualitativos valiosos sobre as experiências e percepções dos respondentes. As perguntas fechadas incluirão escalas tipo Likert para medir aspectos como satisfação com a liderança, níveis de motivação e engajamento com os objetivos organizacionais. Por outro lado, as perguntas abertas permitirão aos participantes compartilhar experiências pessoais com a liderança, enfrentamento de desafios e sugestões para melhorias.

A seleção dos participantes para responder ao questionário será conduzida através de uma estratégia de amostragem intencional, buscando abranger policiais militares de diversas unidades e regiões do estado de Goiás. Isso visa assegurar uma representação ampla e diversificada das diferentes realidades vivenciadas dentro da PMGO. O link para o questionário será distribuído por canais oficiais de comunicação interna da PMGO, com o intuito de alcançar um número significativo de participantes e garantir a validade e a confiabilidade dos dados coletados.

Além da autorização formal da PMGO para a realização da pesquisa, incluindo a coleta de dados por meio do Google Forms, será essencial obter o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido de todos os participantes, assegurando a ética, o anonimato e a confidencialidade

das informações coletadas. A análise dos dados seguirá uma metodologia rigorosa, combinando técnicas de análise quantitativa para as respostas das perguntas fechadas e análise de conteúdo qualitativa para as respostas às perguntas abertas, permitindo uma interpretação rica e detalhada dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O papel da liderança em ambientes militares é crítico, não apenas pela necessidade de coesão e disciplina, mas também pela capacidade de inspirar e motivar em condições desafiadoras. Este estudo lança luz sobre como os CPUs podem efetivamente influenciar e dirigir suas tropas, impactando diretamente na eficácia operacional e no sucesso das missões.

O estudo abordou conceitos-chave, estilos de liderança, e teorias motivacionais aplicadas no contexto militar. Analisamos também fatores que influenciam a motivação, como o senso de propósito, o reconhecimento, a recompensa, e o desenvolvimento profissional.

Os resultados deste estudo não só confirmam a importância crucial de uma liderança eficaz e motivadora, como também fornecem insights práticos que podem ser implementados para melhorar a gestão de recursos humanos dentro da Polícia Militar, promovendo um ambiente de trabalho mais positivo e inspirador, e por consequência, elevando o desempenho operacional das tropas.

O questionário analisado é composto por cinco questões de escolha múltiplas, destinadas a avaliar diferentes aspectos da liderança exercida por um Comandante de Policiamento de Unidade (CPU) na Polícia Militar. A primeira questão investiga como os subordinados percebem a capacidade da CPU de influência específica sobre o comportamento da tropa, com opções de resposta que variam de "Muito eficaz" a "Ineficaz".

A segunda pergunta foca em identificar o estilo de liderança mais frequentemente utilizado pela CPU, incluindo estilos como autoritário, democrático, laissez-faire, transformacional e situacional. A terceira indagação aborda o impacto das ações de liderança da CPU sobre a motivação pessoal dos subordinados no trabalho, com respostas que vão de "Aumenta significativamente" a "Diminui significativamente".

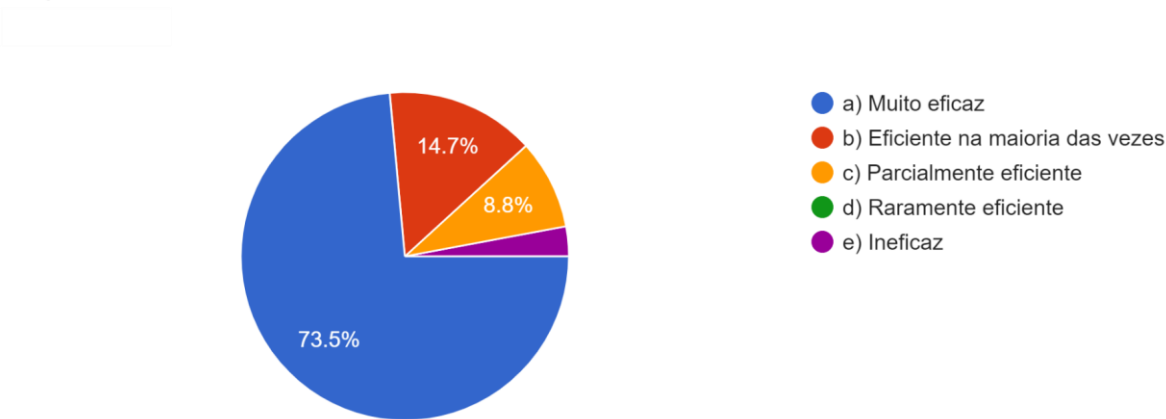
A quarta questão avalia a eficácia da CPU na comunicação de objetivos e na entrega de feedback, oferecendo opções desde "Extremamente eficaz" até "Ineficaz". Por fim, a quinta pergunta solicita aos participantes que identifiquem qual aspecto considerado mais impactante na liderança eficaz de uma

CPU, incluindo capacidades como comunicação clara, motivação em situações desafiadoras, tomada de decisões rápidas, desenvolvimento de equipe e habilidade para inspirar respeito e disciplina.

Este conjunto de perguntas fornece uma ferramenta útil para compreender as percepções dos subordinados sobre a liderança de seus comandantes, identificando pontos fortes e áreas que podem beneficiar de desenvolvimento adicional no ambiente militar.

Gráfico 01 - Como você avalia a capacidade do seu CPU em influenciar positivamente o comportamento da tropa?

1 - Como você avalia a capacidade do seu CPU em influenciar positivamente o comportamento da tropa?



Fonte: O autor (2024)

A análise da primeira questão do questionário oferece uma visão clara sobre como os membros da tropa avaliam a capacidade de seus Comandantes de Policiamento de Unidade (CPUs) em influenciar positivamente o comportamento da tropa. Neste conjunto de dados, uma vasta maioria de 73.5% dos respondentes percebe seus CPUs como "Muito eficaz", evidenciando uma forte aprovação das habilidades de liderança exercidas por esses comandantes.

No entanto, ainda há uma parcela considerável de membros que têm uma visão menos favorável.

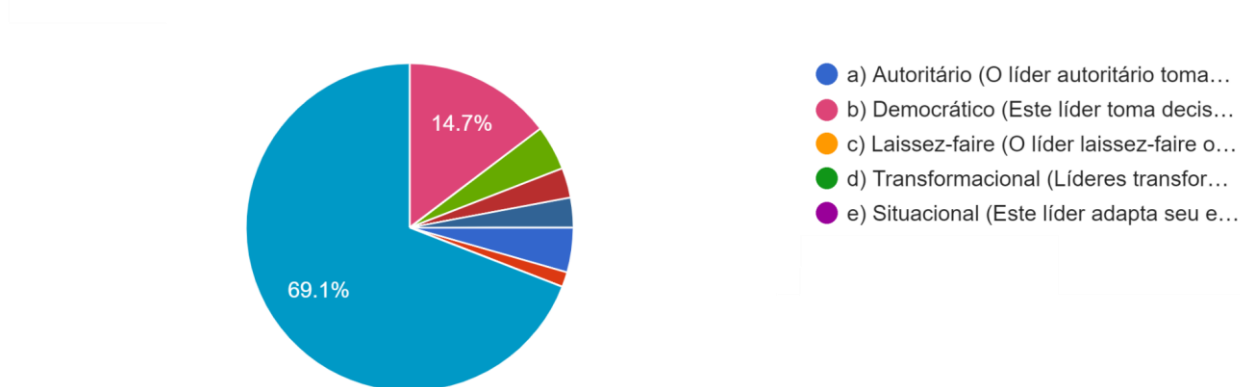
Especificamente, 14.7% dos respondentes classificam a eficácia de seus CPUs como "Eficiente na maioria das vezes", indicando uma aprovação condicional que sugere algumas áreas de melhoria na consistência ou abrangência da influência positiva dos CPUs. Além disso, 8.8% veem seus comandantes como apenas "Parcialmente eficiente", o que pode refletir desafios significativos na liderança ou na adaptação às necessidades da tropa.

Interessantemente, não houve respostas indicando que os CPUs são "Raramente eficiente" ou "Ineficaz", o que sugere que casos de liderança extremamente pobres ou ineficazes são raros ou não presentes entre os respondentes deste questionário. Isso aponta para uma tendência geral de liderança competente entre os CPUs, embora com espaço para melhorias no que diz respeito à eficácia universal e à percepção de sua capacidade de liderança.

Esses resultados indicam que, em geral, os CPUs são bem vistos em termos de influência positiva sobre suas tropas, com um forte endosso de suas habilidades de liderança. No entanto, os dados também destacam a importância de continuar desenvolvendo e aprimorando essas habilidades de liderança para garantir que todos os membros da tropa sintam-se igualmente apoiados e influenciados de maneira positiva.

Gráfico 02 - Qual estilo de liderança você percebe que seu CPU utiliza mais frequentemente?

2 - Qual estilo de liderança você percebe que seu CPU utiliza mais frequentemente?



Fonte: O autor (2024)

Na análise da segunda questão do questionário, observamos como os membros da tropa percebem os estilos de liderança adotados por seus Comandantes de Policiamento de Unidade (CPUs). A maior parte dos respondentes, com um expressivo 69.1%, identifica que seus CPUs utilizam

predominantemente o estilo de liderança transformacional. Este estilo é caracterizado por líderes que inspiram e motivam os seguidores a transcenderem seus próprios interesses por um bem maior, incentivando inovação e mudanças.

Um segmento menor, 14.7%, percebe que o estilo democrático é o mais frequentemente utilizado. Líderes democráticos são conhecidos por envolver os membros da equipe nas tomadas de decisão, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e encorajando a participação ativa dos membros da equipe. O estilo situacional, que se adapta às necessidades específicas do contexto e das pessoas envolvidas, é identificado por 8.8% dos respondentes como o mais empregado pelos CPUs. Esta abordagem flexível permite ao líder ajustar seu estilo conforme a situação exige, o que pode ser especialmente útil em ambientes dinâmicos como o militar.

Os estilos autoritário e laissez-faire são vistos como menos predominantes, indicados por apenas 4.4% e 2.9% dos respondentes, respectivamente. O líder autoritário é aquele que toma decisões de forma unilateral e espera obediência sem questionamentos, enquanto o líder laissez-faire adota uma abordagem mais passiva e menos interventiva.

Essa predominância do estilo transformacional entre os CPUs é um indicativo positivo, sugerindo que a liderança está alinhada com práticas modernas que valorizam a motivação e o engajamento da tropa através de influência positiva e inspiradora. No entanto, a presença de uma variedade de estilos de liderança também reflete uma adaptabilidade potencialmente necessária para lidar com as diversas circunstâncias e personalidades dentro de uma unidade militar.

Na segunda questão do questionário, que explora os estilos de liderança dos Comandantes de Policiamento de Unidade (CPUs), verifica-se uma marcante prevalência do estilo transformacional. Segundo Rowe (2002), este estilo de liderança, que enfatiza a transformação e o desenvolvimento tanto de equipes quanto de organizações, é fundamental na criação de valor dentro de qualquer instituição. Líderes transformacionais, que a maioria dos respondentes identifica como predominante entre os CPUs, são essenciais em contextos como o militar, onde a inspiração e a motivação são críticas para a eficácia operacional e a coesão da equipe.

Rowe (2002) argumenta que a liderança estratégica não apenas orienta organizações durante períodos de mudança, mas também impulsiona a inovação e o engajamento ao alinhar as ações organizacionais com uma visão clara e estratégica. Essa abordagem é refletida na percepção dos membros

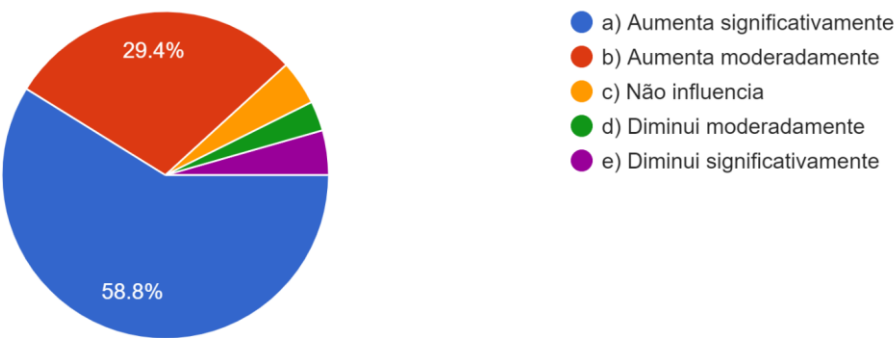
da tropa, que veem seus líderes aplicando métodos que estimulam a inovação e a adaptação às novas exigências e desafios. O estilo transformacional, ao incentivar a superação de limites pessoais e o comprometimento com objetivos organizacionais maiores, alinha-se bem com as características de liderança estratégica descritas por Rowe, enfatizando a importância de líderes que não apenas dirigem, mas também inspiram e transformam.

A presença de outros estilos de liderança, como o democrático e situacional, também destaca a necessidade de adaptabilidade e flexibilidade, elementos importantes da liderança estratégica. Estes estilos permitem que os CPUs ajustem suas estratégias de liderança às necessidades específicas do ambiente e das pessoas, uma prática alinhada às recomendações de Rowe sobre a liderança eficaz em ambientes dinâmicos e em constante mudança.

Portanto, o foco na liderança transformacional entre os CPUs, como revelado pela pesquisa, e sua complementação por estilos democráticos e situacionais, exemplifica a aplicação prática dos conceitos de liderança estratégica discutidos por Rowe (2002), enfatizando a criação de valor por meio de uma liderança que não apenas comanda, mas também capacita e transforma.

Gráfico 03 - De que forma as ações de liderança do seu CPU afetam sua motivação pessoal no trabalho?

3 - De que forma as ações de liderança do seu CPU afetam sua motivação pessoal no trabalho?



Fonte: O autor (2024)

A terceira questão do questionário examina o impacto das ações de liderança do Comandante de

Policiamento de Unidade (CPU) na motivação pessoal dos membros da tropa no trabalho. Os resultados fornecem uma visão clara do efeito significativo que a liderança tem sobre a motivação individual.

O gráfico mostra que a maioria dos respondentes, representando 58.8%, afirma que as ações de liderança de seu CPU "Aumentam significativamente" sua motivação pessoal. Isso indica uma forte correlação positiva entre a liderança eficaz e a motivação elevada entre os membros da tropa, sugerindo que os CPUs estão realizando um trabalho notável ao inspirar e engajar seus subordinados, o que é essencial para manter a moral alta e a eficiência operacional.

Por outro lado, 29.4% dos respondentes sentem que as ações de liderança do CPU "Aumentam moderadamente" sua motivação. Essa percepção sugere que, embora a liderança seja efetiva em certa medida, ainda pode haver espaço para melhorias para atingir um impacto mais profundo e abrangente na motivação da tropa.

Uma minoria dos respondentes relata impactos menos positivos: 5.9% indicam que a liderança do CPU "Não influencia" sua motivação, 4.4% sentem uma "Diminuição moderada" e 1.5% uma "Diminuição significativa" na motivação devido às ações de liderança. Estes resultados podem refletir desafios específicos na adaptação dos estilos de liderança às necessidades e expectativas individuais dentro da tropa, ou podem destacar áreas onde a abordagem de liderança necessita de ajustes para melhor suportar e motivar todos os membros da equipe.

Nesse aspecto, os dados indicam que a maioria dos membros da tropa percebe um aumento substancial em sua motivação devido às ações de liderança de seus CPUs, com uma minoria expressando pouco ou nenhum impacto ou até uma diminuição na motivação. Essas informações são cruciais para entender como as práticas de liderança podem ser ajustadas ou reforçadas para maximizar a motivação e, por extensão, a produtividade e o bem-estar da tropa.

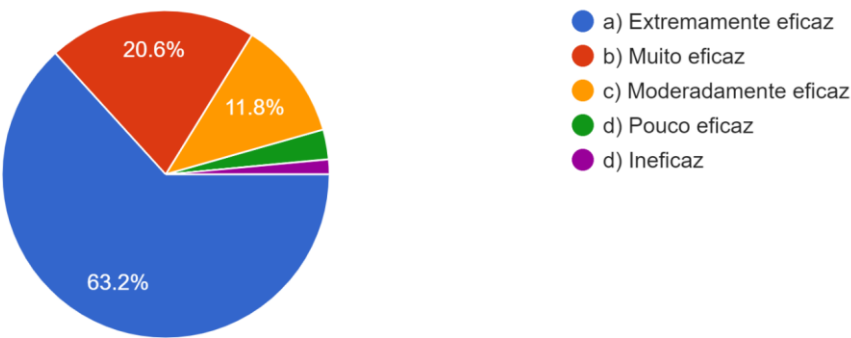
A análise da terceira questão do questionário sobre o impacto das ações de liderança do Comandante de Policiamento de Unidade (CPU) na motivação pessoal dos membros da tropa no trabalho tem implicações significativas para a compreensão dos padrões de policiamento. Conforme Bayley (2002), que realiza uma análise comparativa internacional sobre padrões de policiamento, a liderança eficaz dentro das forças policiais é crucial para manter a motivação e o compromisso dos oficiais, o que, por sua vez, afeta diretamente a qualidade do serviço de policiamento oferecido à comunidade.

A grande maioria dos respondentes (58.8%) indicando que a liderança do CPU aumenta

significativamente sua motivação pessoal no trabalho reflete os argumentos de Bayley, que destaca a importância de práticas de liderança que não apenas comandam, mas também inspiram e motivam. Bayley (2002) sugere que a qualidade do policiamento é profundamente influenciada pela moral e pelo entusiasmo dos policiais, que são diretamente afetados pelo estilo e eficácia da liderança.

Gráfico 04 - Como você classifica a eficácia do CPU na comunicação de objetivos e feedback para a tropa?

4 - Como você classifica a eficácia do CPU na comunicação de objetivos e feedback para a tropa?



Fonte: O autor (2024)

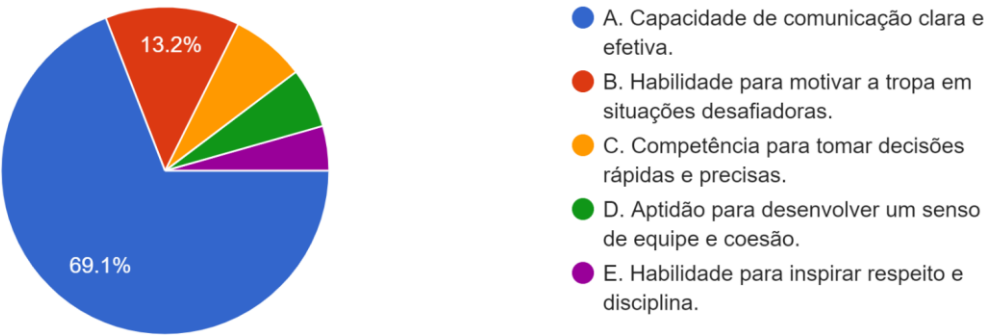
A quarta questão do questionário aborda a eficácia dos Comandantes de Policiamento de Unidade (CPUs) na comunicação de objetivos e no fornecimento de feedback para a tropa. Esta questão é crucial, pois a comunicação eficaz é fundamental para o sucesso operacional e a coesão da equipe nas forças policiais. Os resultados indicam que uma grande maioria dos respondentes, 63.2%, classifica a comunicação de seu CPU como "Extremamente eficaz". Esta alta porcentagem reflete uma percepção positiva robusta da capacidade dos CPUs de transmitir claramente suas expectativas e fornecer feedback construtivo, aspectos essenciais para a direção estratégica e o desenvolvimento contínuo da tropa.

Além disso, 20.6% dos participantes percebem a comunicação do seu CPU como "Muito eficaz", sugerindo que, embora não no nível mais alto de eficácia percebida, a comunicação ainda é considerada de alta qualidade e atende bem às necessidades da maioria dos membros da tropa.

Porém, 11.8% dos respondentes classificam a eficácia da comunicação como apenas "Moderadamente eficaz". Esta avaliação sugere que, embora a comunicação seja adequada, pode haver áreas específicas onde a clareza ou a frequência do feedback poderiam ser melhoradas para atender às expectativas ou necessidades da tropa de maneira mais completa.

Gráfico 05 - Qual destes aspectos você considera mais impactante na liderança eficaz de um CPU?

5 - Qual destes aspectos você considera mais impactante na liderança eficaz de um CPU?



Fonte: O autor (2024)

A quinta e última questão do questionário aborda quais aspectos são considerados mais impactantes na liderança eficaz de um Comandante de Policiamento de Unidade (CPU). A pergunta permite aos respondentes avaliar qual faceta da liderança eles valorizam mais em seu contexto operacional.

De acordo com as respostas dos participantes, a esmagadora maioria dos respondentes, 69.1%, considera a "Capacidade de comunicação clara e efetiva" como o aspecto mais impactante na liderança eficaz de um CPU. Este resultado sublinha a importância crítica da comunicação no contexto da liderança militar, enfatizando que a clareza na transmissão de objetivos, expectativas e feedback é fundamental para o funcionamento eficiente e eficaz da tropa.

O segundo aspecto mais valorizado, com 13.2%, é a "Habilidade para motivar a tropa em situações desafiadoras". Esta habilidade é crucial em contextos de alta pressão e risco, típicos do ambiente militar, onde a capacidade de manter a tropa motivada pode diretamente influenciar o resultado das operações e a segurança dos envolvidos.

Os outros aspectos listados incluem "Competência para tomar decisões rápidas e precisas", "Aptidão para desenvolver um senso de equipe e coesão", e "Habilidade para inspirar respeito e disciplina", recebendo 8.8%, 5.9% e 2.9% dos votos, respectivamente. Estes resultados indicam que, embora importantes, essas qualidades são consideradas secundárias em relação à comunicação efetiva e à motivação, possivelmente porque a comunicação e a motivação são vistas como os catalisadores primários para a eficácia operacional e a coesão da equipe.

Essa preferência destacada pela comunicação clara e efetiva reflete uma compreensão entre os membros da tropa de que a liderança eficaz não é apenas sobre dar ordens, mas sobre engajar e guiar de maneira compreensível e acessível, garantindo que todos na unidade entendam sua missão e papel dentro da equipe. A capacidade de comunicar efetivamente é vista não apenas como um meio de comando, mas como uma ferramenta vital para o sucesso em operações complexas e desafiadoras.

O questionário analisado fornece uma visão abrangente sobre como os membros da tropa percebem as competências de liderança dos seus Comandantes de Policiamento de Unidade (CPUs). Através das respostas, ficou evidente a importância da comunicação e da capacidade de influenciar positivamente o comportamento e a motivação das tropas. A maioria dos membros da tropa considera seus CPUs extremamente eficazes em influenciar o comportamento, notando um aumento significativo na motivação pessoal devido às práticas de liderança. Especificamente, o estilo de liderança transformacional é predominantemente reconhecido como o mais empregado, o que indica uma preferência por líderes que inspiram, motivam e incentivam a inovação.

Além disso, os resultados destacam a comunicação como um pilar crucial, com muitos respondentes avaliando seus líderes como altamente eficazes na comunicação de objetivos e no fornecimento de feedback. Esta capacidade de comunicação é considerada o aspecto mais impactante na liderança eficaz, sugerindo que uma liderança bem-sucedida é caracterizada não apenas pela habilidade de dirigir, mas também por elevar moral e dedicação. A habilidade de motivar em situações desafiadoras também é altamente valorizada, reforçando a ideia de que líderes eficazes são aqueles que conseguem

manter a equipe engajada mesmo sob pressão.

Essas percepções reforçam a noção de que a eficácia na liderança militar transcende a capacidade de tomar decisões rápidas ou impor disciplina; ela também envolve a habilidade de comunicar claramente, adaptar-se às necessidades da missão e inspirar a equipe. A liderança, vista nesses termos, tem um impacto profundo não só na eficácia operacional, mas também no bem-estar e no desempenho geral da tropa, indicando que uma abordagem completa e inspiradora é crucial para o sucesso em ambientes militares.

5 CONCLUSÃO

A condução da tropa por um Comandante de Policiamento de Unidade (CPU) não é uma tarefa trivial; ela requer um conjunto sofisticado de habilidades em liderança e motivação, habilidades essas que transcendem o cotidiano operacional e tocam o cerne da ética e da cultura militar. Este trabalho destacou o papel crítico da liderança transformacional na Polícia Militar, enfatizando como os CPUs podem, e devem, inspirar e elevar suas tropas para além dos desafios do dia a dia, fomentando um ambiente que não apenas responde às demandas imediatas, mas que também promove o crescimento e o desenvolvimento contínuo dos policiais.

Os estilos de liderança observados e a receptividade dos subordinados à motivação mostram uma clara correlação entre a eficácia da liderança e a performance operacional. A capacidade de comunicar efetivamente os objetivos, oferecer feedback construtivo e adaptar o estilo de liderança às necessidades do momento revelou-se essencial. Por meio dos estudos de caso e análises realizadas, ficou evidente que os líderes que praticam a liderança transformacional não somente alcançam resultados mais significativos, mas também contribuem para uma percepção mais positiva da instituição perante a sociedade.

Assim, para que a Polícia Militar continue a evoluir e a se adaptar às complexidades dos cenários de segurança contemporâneos, é fundamental que os CPUs sejam treinados e incentivados a adotar práticas de liderança que estimulem a inovação, o respeito mútuo e o comprometimento com os valores institucionais. Incentivar o desenvolvimento contínuo dessas habilidades de liderança não é apenas um investimento na capacidade individual dos comandantes, mas sim um reforço à capacidade coletiva da Polícia Militar de atuar de forma eficaz, justa e em consonância com as expectativas da comunidade.

Por fim, o estudo reforça a ideia de que a liderança efetiva dentro da segurança pública não é apenas uma ferramenta operacional, mas um pilar fundamental para a construção de uma sociedade mais

segura e justa. Portanto, investir em líderes bem preparados e motivadores deve ser uma prioridade para as instituições de segurança pública, garantindo não apenas a eficiência nas operações, mas também fortalecendo o tecido social através da confiança e do respeito mútuo entre a polícia e a comunidade que serve.

A liderança eficaz na Polícia Militar de Goiás (PMGO) está profundamente conectada ao sucesso de suas atividades operacionais e à manutenção da moral da tropa, especialmente frente aos desafios de segurança que o estado enfrenta, desde questões de violência urbana até o combate ao crime organizado em áreas rurais. Os Comandantes de Policiamento de Unidade (CPUs) desempenham um papel crucial nesse cenário, utilizando estilos de liderança transformacionais e motivacionais não apenas para o sucesso de operações específicas, mas também para fortalecer o espírito coletivo e a eficácia institucional como um todo.

Líderes eficazes são essenciais para promover a coesão e a disciplina, aspectos fundamentais em um ambiente que frequentemente testa os limites físicos e psicológicos dos policiais. Uma liderança que respeita, valoriza e motiva os policiais não só sustenta a disciplina como também eleva a moral da tropa, criando um ambiente de trabalho mais positivo e inspirador. Isso é particularmente relevante na PMGO, onde as pressões do dia-a-dia exigem um alto nível de comprometimento e resiliência dos policiais.

Ademais, a capacidade de um CPU de comunicar eficazmente os objetivos e fornecer feedback construtivo é crucial para a execução precisa de estratégias e operações. Uma comunicação clara não apenas alinha todos os membros da equipe com os objetivos institucionais, mas também garante que as missões sejam executadas com a máxima eficiência. Em Goiás, onde a diversidade de desafios de segurança requer uma adaptação constante das táticas, a habilidade dos líderes em orientar suas equipes através de instruções claras e motivadoras é um diferencial para o sucesso operacional.

REFERÊNCIAS

IENH. **Manual de normas de ABNT**. Disponível em: <www.ienh.com.br>. Acesso em: 23 set. 2004.

OLIVEIRA, N. M.; ESPINDOLA, C. R. **Trabalhos acadêmicos: recomendações práticas**. São Paulo: CEETPS, 2003.

ESPER, Aulina Judith Folle; DE ALMEIDA CUNHA, Cristiano José Castro. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 60- 72, 2015.

GLENN ROWE, W. **Liderança estratégica e criação de valor**. Revista de Administração de

empresas, v. 42, p. 1-19, 2002.

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: uma análise comparativa internacional**. São Paulo: Edusp; 2002.

BITTNER, Egon. **Aspectos do trabalho policial**. 2.ed. Edusp: São Paulo, 2003.

BRITO, José Caetano de. **A evolução histórica da polícia militar de Goiás: uma proposta bibliográfica**. 1991. f. 160. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Academia de Polícia Militar de Goiás, Goiânia, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOIÁS. Polícia Militar. **Procedimento Operacional Padrão**. 4. ed. Goiânia: PMGO, 2023.

SOUZA, Cibeli de. **História da Polícia Militar de Goiás. O Anhanguera**. Goiânia, ano 1, v. 01, Jan/Abr, Grafope, 1999.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e desenvolvimento**, n. 26, p. 105- 131, 2018.

APÊNDICE A - TÍTULO

O título deve ser centralizado e com 1 espaço de 1,5 entrelinhas em branco após o título.

ANEXO A - TÍTULO

O título deve ser centralizado e com 1 espaço de 1,5 entrelinhas em branco após o título.

Tipo de Documento:	Documento Suporte	Emissão	Próxima revisão
Título do Documento:	Modelo de Trabalho de Conclusão de Curso CAPM	Fev/2022	Fev/2024

ELABORADO POR	REVISADO POR	APROVADO POR
Luciana Jordão Thiago Henrique Costa Silva Sophia Wieczorek Lobo	Tatiane Ferreira Vilarinho	Leon Denis da Costa
05/02/2022	07/02/2022	27/11/2023

1. HISTÓRICO

Versão	Data	Descrição
01	05/02/2022	Emissão inicial
02	27/11/2023	Revisão das normas ABNT NBR 10520/2023

