

GESTÃO DE PESSOAS: INSTRUMENTO DE TRANSFORMAÇÃO INSTITUCIONAL

Kelissia Santos Marques¹

Resumo:

O presente texto tem como esboço um conjunto de entendimentos e produções teóricas, perpassando pela introdução, problemática, justificativa, objetivos gerais e específicos, hipóteses, fundamentação teórica, metodologia e referências bibliográficas. De início traz-se a definição do que é a gestão de pessoas, suas características e um breve recorte histórico desta gestão e liderança nas organizações militares no Brasil. Afim de aprofundar e convidar o leitor para protagonizar o tema central, o texto oferece um questionamento: como se pode melhorar a gestão de pessoas dentro das instituições militares? Arelada a esta pergunta há a necessidade do estudo mais aprofundado. Logo em seguida o texto aponta o objetivo macro que pretende alcançar, de forma geral e específica, apontar para a melhor solução prática que auxiliarão a transformação institucional em prol de um engajamento, uma motivação do seu pessoal e consequentemente a melhora no desempenho das funções. As hipóteses que surgem da temática dá lugar de fala aos gestores comprometidos com os recursos humanos, de acordo com o modelo de liderança mais eficaz para as situações postas no dia-a-dia militar, para isso é necessário colacionar doutrinas festejadas quanto ao assunto, que compõem o ápice deste artigo. Deste modo, busca-se, mediante de pesquisas bibliográficas, documental, análise de artigos científicos, de forma qualitativa e modelos que podem e devem ser implementados nas organizações militares para um estado de motivação da tropa por meio de uma atenção especial, estreitamento das relações interpessoais, melhor motivação financeira, dependendo, para tanto, da postura do líder militar, que deve trabalhar os recursos humanos a ele subordinado para que estes indivíduos encontrem um estado de bem-estar no ambiente de trabalho e consequentemente, forneçam uma melhor prestação do serviço, no caso segurança pública, que é a atividade fim das polícias.

Palavras-chaves: Gestão de pessoas; liderança, militares; recursos humanos; motivação e engajamento.

1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento dos povos está estritamente correlacionado ao fenômeno conhecido como liderança, nos grupos mais primitivos de sociedade não é raro identificar-se a figura do líder, o *Alpha* do grupo, que carregava a responsabilidade de proteger e conseguir o alimento para os demais, este perfil muitas vezes estava estritamente ligado a questões genéticas, virilidade e força, ao longo da história vários nomes destacaram-se como baluartes da liderança, nos livros sagrados, nos pergaminhos e escritos.

¹ Aluna do 2º Ano do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Estado de Sergipe, e-mail: kmarques.adv@hotmail.com.

A liderança, a chefia e a tirania, em especial na área militar, possuem diversos nomes que marcaram o destino de diversas civilizações, indivíduos que pela sagacidade, sadismo, inteligência e estratégia conquistaram outros povos, expandiram seus territórios e tomaram seus assentos na história mundial.

Da Idade Antiga, os nomes de: Ciro, o Grande; Sun Tzu; Leônidas; Péricles; Alexandre, o Grande; Hannibal; Spartacus; Júlio César; Tibério; Tito; Constantino, o Grande; Átila, o Hun.

Já os da Idade Média existiram: Macbeth; Guilherme, o Conquistador; Saladino; Genghis Khan; Kublai Khan; William Wallace; Timur; Henrique V; Joana d'Arc; Francisco Pizarro; Hernán Cortés; Cuauhtémoc.

Da Idade Moderna, seguem alguns: Oda Nobunaga; Lautaro; Oliver Cromwell; Shivaji; Luís XIV; Pedro, o Grande; George Washington; John Paul Jones; Napoleão Bonaparte; Agustín de Iturbide; Francisco de Paula Santander.

E por derradeiro, os Contemporâneos: Robert E. Lee; Giuseppe Garibaldi; Ulysses S. Grant; Geronimo; Theodore Roosevelt; Emilio Aguinaldo; Adolf Hitler; Dwight D. Eisenhower; Mao Zedong; Vo Nguyen Giap; Fidel Castro; Che Guevara; Colin Powell.

Mas, diante de todos estes nomes acima transcritos há linhas tênues quanto aos seus perfis e para isso é imperioso diferenciar tirania, chefia e liderança e até onde a coerção física e moral praticada contra seus subordinados, pode caracterizar ou descaracterizar um líder, desaguando num terreno, hoje menos arrido, que é a gestão de recursos humanos.

A gestão de pessoas é uma das ferramentas de maior valia em instituições públicas e privadas, como forma de otimizar os recursos e reduzir despesas, o que ocorre com seus funcionários bem geridos e engajados.

Definido como a junção de políticas e práticas cruciais para a condução gerencial dos recursos humanos, perpassando pelo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas, gráficos de desempenho, dentre outros aspectos relevantes para gerir pessoas.

Segundo Chiavenato (2020), a gestão de pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas: empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada, para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

A força de trabalho, na atualidade, está concentrada nas pessoas, estritamente relacionado aos talentos, competências, habilidades e ao capital intelectual, quebrando a visão arcaica de outrora que sustentava que a base do crescimento de uma instituição era o seu capital financeiro, diretamente atrelada ao potencial sucesso, ou seja, a instituição com maior capital teria o maior êxito em sua organização.

Ainda na ótica do festejado autor, a qualidade de vida e a motivação constante do colaborador fazem toda a diferença nos resultados da organização. Declara que as pessoas são membros fundamentais para as corporações no que se refere ao cumprimento dos serviços e ao alcance dos objetivos apresentados. Por outro lado, a instituição é o mecanismo como essas pessoas podem conseguir seus propósitos.

O presente recorte textual visa atingir um padrão de gestão de excelência adequada com o sistema, consistente em criar um vínculo forte e decisivo entre as pessoas e as técnicas, organizações militares dependem de indivíduos envolvidas para atingir seus objetivos e desempenhar suas funções, especificamente.

Para essas pessoas, o trabalho é o seu meio para atingir uma variedade de objetivos pessoais. Para isso, as estratégias organizacionais precisam ser objetivas, transparentes e simples para que façam sentido para as pessoas. Presumivelmente, os princípios estratégicos perdem sua riqueza e definição se forem muito amplos. Dentro de qualquer empresa, as pessoas devem ser respeitadas e seus direitos civis garantidos. Portanto, ele precisa ser claro, seguro e confiável. A ética e a responsabilidade social são fatores preponderantes em qualquer estrutura organizacional.

Tornar o órgão um ambiente adequado e desejável. Para isso, é necessário melhorar a experiência de trabalho em todas as áreas: liderança, tomada de decisão autônoma, tranquilidade no ambiente, segurança, jornada de trabalho e atividades importantes.

Na ótica do Mestre Chiavenato (2020), o corpo de colaboradores compõe o ativo mais importante de qualquer organização, seja ela privada ou pública, todo investimento voltado para este nicho é de grande valia, não podendo ser visto como despesa desnecessária.

Motivar, treinar e integrar os colaboradores é mais do que apenas ensinar e remunerar. Quando as pessoas envolvidas perceberem que são parte integrante da organização, elas se sentirão como parceiras do negócio, não apenas como um empregado/funcionário contratado.

Um dos elementos imateriais para gerir pessoas é a motivação, sobretudo nas organizações militares, que por ter uma estruturação diferenciada das de caráter civil, merecem um enfoque maior neste ponto.

Gerir uma tropa torna-se uma missão diferenciada a depender dos seus comandantes e comandados, do nível de interação, do engajamento, dentre outros elementos, e em especial a liderança, essencial para o desenvolver os meios da administração pública, que vão do planejamento, estratégia e operacionalidade das ações.

A História mostra claramente que os líderes militares mais bem aceitos e mais estimados pelos soldados eram aqueles que não exigiam esforços inúteis e procuravam poupar suas tropas

de baixas desnecessárias. Na obra de Mooney são citados três grandes nomes, merecendo aqui transcurso:

Alexandre, o Grande ou Alexandre Magno, rei da Macedônia, que viveu entre 356 a.C. e 323 a.C. e criou um dos maiores impérios do mundo antigo, que se estendia da Grécia até o noroeste da Índia; Aníbal, general cartaginês que viveu entre 247 a.C. e 183 a.C. e executou um dos épicos feitos da antiguidade: partiu da Hispânia (Península Ibérica), atravessou os Pirineus e os Alpes e derrotou os romanos em diversas batalhas campais no norte da Itália; e Júlio César, líder militar e político romano que viveu entre 100 a.C. e 44 a.C., considerado um dos mais destacados comandantes militares da história, e que conquistou fama durante as Guerras Gálicas, expandindo os domínios romanos até o Canal da Mancha. O que aproxima esses líderes é a capacidade de manter seus exércitos engajados no front de batalha sem recuar e motivados a todo momento. (MOONEY, 2010, p. 17)

Volvendo os olhos para as organizações militares, baseada na hierarquia e disciplina, estas devem estar em compasso com a liderança, em todos os seus vieses. Um líder é capaz de influenciar seus seguidores para alcançar os resultados desejados.

Para transformar a organização militar são necessárias diversas ferramentas, a depender de quais anseios a sua OM almeja. Um estudo atrelado as necessidades, fraquezas e oportunidades deve ser realizado, mas como alcançar este objetivo focando na liderança? Qual tipo de liderança melhor se adequa?

Uma mudança de pensamento dos comandantes e comandados é necessária, porém de qual forma conseguir êxito?

Um enfoque peculiar do modelo de gestão de pessoas tendo como parâmetro a liderança, que influi e soma ao bem-estar da tropa, seus recursos humanos, e conseqüentemente da população que é a destinatária final do serviço de segurança pública prestado pela Polícia Militar. De outro giro, a vantagem será a contribuição teórica com esse tema específico, envolvendo a gestão e o desenvolvimento de pessoas no setor público.

Desse modo, esse estudo proporcionará não só ao Comando da Polícia Militar, mas também aos demais ocupantes do cargo de Comandante, subsídios para uma repaginada na gestão do pessoal.

O objetivo geral deste estudo é indicar melhorias nos modelos de gestão de pessoas como forma de motivar os policiais militares, o recurso humano da Polícia Militar, usando os perfis de liderança nas organizações militares, visando identificar os tipos de líderes que dirigem as diversas situações que demandam a rotina da caserna, operações de rua, desde a formação do militar até o final de sua carreira, sua ida para a reserva remunerada ou reforma.

Visando a consecução do objetivo geral são explorados objetivos específicos, passando por uma gestão de pessoas de qualidade, ferramentas de recursos humanos para melhoria do serviço prestado pela Polícia Militar e identificar o perfil de liderança que melhor se aplica a instituição militar.

Alguns pontos que devem ser rechaçados para se atingir o propósito de uma boa gestão de pessoas são a falta de motivação profissional no desempenhar cotidiano da profissão, ausência de instruções constantes e de manutenção da infraestrutura e baixos incentivos financeiros e pessoais.

O presente artigo partiu de uma análise qualitativa com espeque em doutrinas, comparação de grades curriculares de algumas Academias de Curso de Formação de Oficiais e textos produzidos por catedráticos com nowhall em gestão de pessoas e liderança. Precipuamente, o presente texto, tem como finalidade demonstrar os métodos que podem ser utilizados para melhor estruturar uma organização militar diante da imagem de um bom líder, o que é fator preponderante para que se alcance o bem-estar no ambiente de trabalho e no melhor fornecimento de um serviço de segurança pública de qualidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente recorte acadêmico visa proporcionar um enfoque peculiar ao modelo de gestão de pessoas tendo como parâmetro a liderança, que influi e somam ao bem-estar da tropa, seus recursos humanos, e conseqüentemente da população que é a destinatária final do serviço de segurança pública prestado pela Polícia Militar. De outro giro, a vantagem será a contribuição teórica com esse tema específico, envolvendo a gestão e o desenvolvimento de pessoas no setor público.

Desse modo, esse estudo proporcionará não só ao Comando das Policias Militares dos Estados, mas também aos demais ocupantes do cargo de Comandante, subsídios para uma melhora na gestão do pessoal.

Para entendimento do tema faz-se necessário conhecer o significado da terminologia liderança, segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa, Ferreira (2004), liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é a função de líder.

Mas para resolver a problemática é necessário saber qual liderança utilizar para transformar a sua organização militar.

Os tópicos de liderança fazem parte de um campo de estudos de grande interesse no mundo atual. Este é um assunto complexo porque envolve variáveis igualmente complexas na psicologia social. Há um interesse crescente no estudo da fenomenologia da liderança no meio acadêmico, empresarial e militar.

Ainda não há consenso sobre a natureza do processo de liderança. Este é um fenômeno amplo que contém várias teorias que tentam explicá-lo. Para iniciar o estudo da liderança militar, é necessário compreender alguns aspectos básicos do assunto. Por isso, este capítulo discutirá alguns conceitos que contribuem para uma melhor compreensão da liderança e aplicação dos princípios que regem essa fenomenologia.

Liderança não pode ser confundida com gerência, merecendo aqui transcurso de trecho do Manual de Campanha: Liderança Militar do Exército Brasileiro:

Por vezes, o termo liderança pode ser confundido com gerência. Entretanto, estudiosos do assunto frisam que a liderança não é sinônimo de gerência, administração ou chefia. c. Independentemente do conceito adotado, quatro fatores sempre estarão presentes quando da manifestação desse fenômeno: - uma situação; - o líder; - os liderados; e - a interação entre líder e liderados. A situação é criada pelo somatório de elementos de origens interna e externa que venham a exercer influência sobre o grupo (líder e liderados), a sociedade ou a instituição. Tais elementos surgirão de ações ou reações ocorridas nos diversos campos do poder (político, econômico, psicossocial, militar e científico-tecnológico), afetando a capacidade e a motivação do grupo para o cumprimento de suas tarefas. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2011, p. 14)

O líder atua como um elemento que influencia o comportamento dos liderados, independentemente de suas vontades. Os liderados são o grupo sobre o qual o líder irá exercer a sua influência e com o qual irá interagir. O conhecimento dos liderados, por parte do líder, é fator primordial para o exercício da liderança e depende do entendimento claro da natureza humana, de suas necessidades, emoções e motivações.

A interação é vital para que ocorra a liderança de um indivíduo em relação a um grupo. É o processo pelo qual informações, ideias, pensamentos, sentimentos e emoções tramitam entre os membros do grupo, permitindo a inte-relação entre eles.

Para o nosso estudo, dentro de uma visão policial militar, liderar não é simplesmente conduzir, dirigir ou comandar, mas assumir a responsabilidade por todos os liderados e ser percebido como aquele que vai permitir que cada integrante da equipe atinja seus objetivos. Liderar é ter coragem de tomar decisões, escolher e descartar opções inadequadas. É estar atento, aprender a se antecipar aos acontecimentos, saber ouvir e planejar.

Segundo o Capitão Milhomem da PMMG, a figura do líder não se confunde com a do gerente:

O líder nem sempre é um dirigente ou gerente”. Em uma estrutura organizacional como a PMMG, o líder é como um maestro de uma sinfônica que precisa conduzir especialistas, definir e transmitir sua visão, fixar metas, mobilizar e incentivar. Dessa maneira, o líder pode ser definido como pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião ou movimento. O líder tem a faculdade de influenciar as pessoas. O seu comportamento ou as suas palavras conseguem incentivar os membros de um grupo para que trabalhem em conjunto e com objetivos em comum. O líder pode ser considerado autoritário (aquele que toma as decisões que bem lhe apetece, sem prestar explicações e sem sequer se justificar), democrático (discute com o grupo e decide por consenso) ou “laissezfaire” (é o líder liberal, aquele com uma conduta passiva que delega o poder aos demais). (MILHOMEM, 2017, p. 5)

Gestão e liderança são construções alicerçadas nas relações de confiança nas organizações, caminham junto com o perfil da liderança. Seu papel é fundamental, pois aliado a outros fatores, define o estilo de gestão. Grupos são orientados por regras e valores que operam como instrumento de coordenação informal, havendo uma forte coesão entre seus integrantes, devoção a uma causa comum, missão, e o exercício compartilhado da liderança, como segue:

No aspecto organizacional, há fatores característicos desde o processo de inclusão, nível de especialização, alto risco na execução de tarefas baseada em um sistema de crenças e rituais particulares, cooperam em uma forte coesão da tropa. Nesse sentido, avaliar essas relações em situações de combate, demonstrando que o nível de confiança dita até que ponto aceitar a influência do líder; que a credibilidade está vinculada à sua competência e à percepção do seu caráter; que as estruturas organizacionais o direcionam e incentivam a comportar de forma cooperativa e confiável com os subordinados. (MILHOMEM, 2017, p. 16)

Apesar de a palavra ser muitas vezes mal empregada, a liderança autêntica está baseada na confiança recíproca e pode ser definida como a capacidade de influenciar pessoas e movê-las na busca de objetivos comuns, gerando motivação e sentido para o trabalho. Essa relação tornou-se um conceito-chave em estudos sobre o tema e largamente enfatizada em pesquisas envolvendo conceitos como atitudes, comunicação, justiça e conflitos no comportamento organizacional.

A relação entre líder e liderado não é só emoção e afeto. É confiança mútua. O líder estimulando para que o liderado atinja o nível máximo de competência e este captando as intenções do líder e reconhecendo seu objetivo como não egoísta, observando que a busca é pelo

bem comum e que os interesses de ambos serão respeitados, pautados pela percepção de consistência, integridade e justiça em prol do coletivo. Para Milhomem (2017):

A relevância da liderança encontra-se na necessidade de mediar a relação entre a tarefa prescrita e a tarefa real, diante de desafios em contextos complexos, incertos e arriscados. Cabe à liderança tal mediação, assumindo como base a experiência pessoal do líder e a tradição da unidade em combate, que fortalece o pacto informal entre seus membros, uns para com os outros e desses com o líder. Essa relação estabelece as premissas que orientam, interpretam e controlam os comportamentos em suas rotinas operacionais e em situações de combate. É importante compreender o ciclo virtuoso que se estabelece para a construção das relações de confiança, considerando as rotinas das Unidades, os treinamentos e principalmente as situações críticas de combate, que fortalecem ou mitigam as relações entre seus membros e renovam o pacto informal estabelecido. (MILHOMEM, 2017, p. 18)

A confiança que depositam uns nos outros, quando provada em situações de risco extremo, cria vínculos fortes de lealdade entre os combatentes. A liderança compartilhada auxilia em atividades de risco, complexas e de urgência, quando tarefas podem apresentar resultados críticos e sugerir mudanças na equipe.

Visando traçar linhas gerais para a melhor gestão de pessoas este estudo traz um objetivo geral e três objetivos específicos. A intenção destes é responder ao problema de pesquisa proposto e promover a verificação das três hipóteses suscitadas, sendo que cada um destes objetivos mantém uma relação de correspondência com as aludidas hipóteses, como será apresentado.

O Objetivo dessa pesquisa é desenvolver metodologia e as ações necessárias para a melhoria do processo de desenvolvimento de habilidades dos integrantes da tropa com foco na gestão do conhecimento do posto de trabalho. A capacidade de gerar e utilizar conhecimento dentro da própria organização, tanto pelo indivíduo quanto pela coletividade, é o elemento básico capaz de criar competências e identidades específicas em uma organização, criando assim diferenciais competitivos sustentáveis. A análise da literatura relacionada à capacitação de pessoal, ao gerenciamento do conhecimento, ao capital intelectual e à aprendizagem organizacional indica a inexistência de trabalhos que relacionem diretamente o treinamento operacional com a gestão do conhecimento organizacional.

Assim, o objetivo geral deste estudo é indicar melhorias nos modelos de gestão de pessoas como forma de motivar os policiais militares, o recurso humano da Polícia Militar.

Para que se alcance os objetivos é crucial a análise detida de alguns pontos importantes no que concerne a gestão de pessoas, esta estratificação parte de questões pontuais que

compõem o macro no universo de possibilidades que geram a melhora na prestação de serviço e/ou fornecimento de produtos de qualidade.

A Polícia Militar, com a função precípua de policiamento ostensivo, preventivo e resguardando a ordem pública: segurança pública, tranquilidade pública e salubridade pública, conforme os ditames do Art. 144, §5º da Constituição Federal (2012), presta um serviço público, dependendo para tanto de uma gestão de pessoas de qualidade, sem margem para questionamentos da atuação do policial, este que pode ser motivado desde a introdução do espírito de pertencimento, instrução, estrutura, dentre outros fatores.

Um líder militar pode desenvolver e passear por diversos ramos e perfis de liderança, de acordo com a leitura do cenário, requerendo dele um tino e expertise para cada situação. Para tanto é necessário identificar o perfil de liderança que melhor se aplica a instituição militar.

Os estilos de liderança, em muitas das situações são a chave para se alcançar uma gestão de pessoas de qualidade, merecendo aqui transcurso um trecho dos escritos de Lewin, citado na obra de Milhomem (2017), *in verbis*:

A principal teoria que explica a liderança por meio de estilos de comportamento, segundo Lewin (2004), em se preocupar com características de personalidade é a Teoria dos Estilos de Liderança que compõem os estilos: autoritário, liberal e democrático. Esta teoria é de autoria do psicossociólogo alemão Kurt Lewin apud Chiavenato (2014). Em 1939, dois de seus discípulos, White e Lippitt, realizaram um estudo na Universidade de Iowa para verificar a modificação de comportamento em três grupos de meninos com idade média de dez anos, orientados para a execução de tarefas, em que se aplicaram a liderança autocrática, liberal (*laissez-faire*) e democrática. Os resultados dessa experiência tiveram grande repercussão nos Estados Unidos, pois os meninos se comportaram da seguinte forma aos diferentes tipos de liderança a que foram submetidos:

- a) **LIDERANÇA AUTOCRÁTICA:** o monitor ordenou rigorosamente o que precisava ser feito, sem dar origem a discussão e sem permitir que as crianças tivessem algum tipo de iniciativa. Resultado: comportamento do grupo mostrou forte tensão, frustração e, sobretudo, agressividade, de um lado, e, de outro, nenhuma espontaneidade, iniciativa ou formação de grupos de amizade;
- b) **LIDERANÇA LIBERAL:** as crianças tiveram total liberdade para fazer o trabalho a seu gosto, sem orientações específicas. Resultado: a produção simplesmente pequena. As tarefas se desenvolviam ao acaso, com muitas oscilações perdendo-se se muito tempo com discussões mais voltadas para motivos pessoais do que relacionadas com o trabalho em si. Notou-se forte individualismo agressivo e pouco respeito com relação ao líder;
- c) **LIDERANÇA DEMOCRÁTICA:** o monitor submetido a discussões em todas as tarefas em sala de aula, ouviu as opiniões dos alunos, sempre deixando espaço para que eles tivessem iniciativa. Resultado: formação de grupos de amizade e de relacionamentos cordiais entre os meninos. Líder e subordinados passaram a desenvolver comunicações espontâneas, francas e cordiais. O trabalho mostrou um ritmo suave e seguro sem alterações, mesmo quando o líder se ausentava. Houve um nítido sentido de responsabilidade e

comprometimento pessoal. Após essas experiências, Lewin propôs a descrição de três modelos de liderança, sendo a Liderança Autocrática, Liberal e Democrática. Na liderança autocrática, o líder fixa diretrizes, centraliza o poder e a tomada de decisão. Assim, o líder impõe suas ordens ao grupo, desenvolvendo a agressividade, tensão, frustração e nenhuma espontaneidade do grupo, impedindo o relacionamento interpessoal entre eles. O trabalho só se desenvolve com a presença do líder. (MILHOMEM, 2017, p. 5-6)

O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. De acordo com Silva (2009) assevera que são quatro as características deste estilo:

- a) O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- b) O líder determina as providências para a execução das tarefas, cada uma por vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;
- c) O líder determina a tarefa que cada um deve executar e o seu companheiro de trabalho;
- d) O líder é dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro. (SILVA, 2009, p. 54-55)

Na liderança democrática, o líder envolve seus subordinados nos processos decisórios, incentiva a participação de todos, procura delegar autoridade e usa o feedback como uma forma de treinamento de subordinados, além de procurar ser um membro normal do grupo. Ele conduz e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas. Líder e subordinados comunicam-se espontaneamente, de forma franca e cordial, havendo grande integração grupal dentro de um clima de satisfação. Na obra de Milhomem (2017) é citado Silva, merecendo aqui transcurso recorte do texto:

- Silva (2009) apresenta quatro características do estilo democrático de liderança: a) as diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;
- b) o grupo esboça as providências para atingir o alvo e pede aconselhamento do líder, que sugere alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham novas perspectivas com os debates;
 - c) a divisão das tarefas fica a critério do grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;
 - d) o líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. O líder é “objetivo” e limitase aos “fatos” nas críticas e nos elogios. (SILVA, 2009. p. 27)

Na liderança liberal, o líder procura deixar o grupo à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados, tendo pouca ou quase nenhuma participação, limitando-se apenas a comentar as atividades quando perguntado. Silva (2009) afirma que:

O líder no estilo liberal procura deixar o grupo à vontade para deliberar sobre os trabalhos a serem realizados, transferindo autoridade”. Apresenta quatro características deste estilo: a) há liberdade total para as decisões grupais ou individuais, e mínima participação do líder; b) A participação do líder é limitada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem; c) A divisão das tarefas e escolha dos colegas fica totalmente a cargo do grupo; d) O líder não avalia o grupo nem controla os acontecimentos. Apenas comenta as atividades quando perguntado. (SILVA, 2009. p. 59)

Nos grupos com este tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir frequentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatório. Estes estilos de liderança apresentados são padrões de comportamentos adotados por um líder para dirigir os membros da organização em direção aos objetivos propostos. Assim, na prática, o líder utiliza os três processos de liderança, de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada.

O líder tanto manda cumprir ordens, como consulta os subordinados antes de tomar uma decisão, como sugere a maneira de realizar certas tarefas: ele utiliza a liderança autocrática, democrática e liberal. O desafio da liderança é saber quando aplicar qual estilo, com quem e em que circunstâncias e atividades.

Liderança Militar é um “processo que consiste em influenciar pessoas, no sentido de que ajam voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição” (BAHIENSE, 2003).

Outro conceito é dado por Vieira (2002), o qual diz que “Liderança Militar é processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vistas ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.”

Assim, pode-se afirmar que se trata de influência além da chefia formal estabelecida e a liderança militar é parte ou componente a ser desenvolvido na chefia militar. Para Meirelles (1985), o líder possui atributos, ao passo que o chefe, requisitos legais.

Exportado do Exército Brasileiro, as Polícias Militares reproduzem conceitos que se adequam ao contexto da liderança, merecendo aqui transcurso:

O Exército Brasileiro apresenta conceitos de “Chefia Militar”, “Comando”, “Administração” e “Liderança”, assim descritos:

- a. Chefia Militar - exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o Comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos);
- b. Comando - Componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo;

c. Administração - Componente da chefia militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao exercício do cargo que ocupar.

d. Liderança - Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 3)

Um terreno com tantas vias de acesso é a gestão de pessoas de qualidade, que necessita de diversos fatores para chegar ao destino, com a observância dos conceitos trazidos e a tomada de decisão do líder a jornada é alicerçada com zelo e o resultado chegará com maestria.

No que tange a metodologia empregada a presente pesquisa será classificada como aplicada, já que os conhecimentos gerados terão aplicação prática na organização policial militar. O método de cunho qualitativo, tendo em vista ser o que mais se encaixa para a análise de discursos textos e documentos, contribuindo, desta forma, para alcançar as metas a que se dispõe a presente pesquisa.

Esta análise dá resposta a perguntas muito pertinentes, marcando os pontos sociais que deverão ser quantificados, objetivando demonstrar a veracidade dos fatos elencados neste texto, baseando-se em outros textos já publicados, de modo a sistematizar as ideias de acordo com o tema lançado.

A presente investigação englobou a pesquisa bibliográfica e documental, por meio da seleção, análise e descrição de fontes como artigos científicos e livros doutrinários, disponíveis em acervo pessoal e internet.

Para tanto a metodologia que será utilizada nesta pesquisa será bibliográfica, utilizando essa referência para construção deste plano. A pesquisa bibliográfica abrange a leitura, análise e interpretação de livros, periódicos, documentos mimeografados ou xerocopiados, etc. Todo material recolhido será submetido a uma triagem, a partir da qual é possível estabelecer um plano de leitura. Trata-se de uma leitura atenta e sistemática que se faz acompanhar de anotações e fichamentos que, eventualmente, poderão servir à fundamentação teórica do estudo.

Neste contexto, faz-se necessário destacar que o instrumental de coleta de dados que será utilizado nesta pesquisa é a análise de conteúdo, baseado em referenciais teórico que abordam o tema escolhido.

Quanto a análise qualitativa, ainda, consultou-se a Bardin (2011), que caracteriza a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos. Para a festejada escritora, a intenção da análise de

conteúdo é a inferência sobre assuntos escolhidos, isto pode ser feito mediante categorização das informações obtidas.

O presente trabalho divide-se em blocos. No primeiro discute-se sobre o papel a gestão de pessoas dentro das instituições militares e a melhor forma de usar tal recurso para melhorar o engajamento e motivação dos integrantes da tropa e por conseguinte alcançar as metas de melhor prestação do serviço público, desde atividades meio até a promoção da segurança pública pelo policiamento ostensivo, atividade fim da polícia militar.

No segundo bloco será abordado o tema sobre liderança como forma de influenciar os comandantes e comandados, trazendo o elemento motivação para melhor emprego da força do trabalho e otimização dos recursos humanos, partindo do líder para os liderados.

Procura-se com este aprofundar sobre o papel do gestor e como uma boa gestão no que tange ao talento humano pode transformar um ambiente empresarial assim como os colaboradores envolvidos.

3. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para que todos os alunos de cursos de formação de Oficiais das Polícias Militares do Brasil tenham noções e desenvolvam sua habilidade de liderança em diversas instituições é ofertada a disciplina neste viés, seja ela em chefia e liderança, como também em gestão de pessoas.

A exploração do perfil de liderança na Academia é base para uma melhor orientação do neófito junto a tropa, que bem adestrada e concatenada com o seu superior hierárquico, desenvolvem um serviço de melhor qualidade e um ambiente harmonioso e saudável.

Fazendo um paralelo entre a grade curricular do Curso de Formação de Oficiais do Exército Brasileiro, das Polícias Militares de Sergipe, da Paraíba e de Pernambuco, observamos um ponto em comum, a existência da disciplina, com carga horária de no mínimo 20h, já que em todo o decorrer da vida acadêmica o Aluno Oficial será posto a lidar com o contingente humano e deliberar sobre diversos aspectos, desde problemas pessoais dos subordinados que irão influir no deslinde do serviço até o emprego do efetivo no terreno em situação de beligerância, confronto armado.

Sabidamente, as Corporações Militares direcionam os Cadetes para um processo de construção de agentes motivadores visando sempre a eficiência, otimizando os meios e alcançando melhores resultados.

A coordenação de pessoas em muitas das vezes garantiu o sucesso das Tropas em combate, tornando a quantidade um fator não tão preponderante quanto a qualidade, sendo uma tática de ordem militar aplicada desde os primórdios e de suma importância, que perpassa pela voz de comando, ordem unida, relações interpessoais.

O investimento das Academias Militares nesta formação acompanha o cenário mundial atual, que exige de seus líderes uma postura mais próxima aos subordinados, transmitindo segurança e inculcando nos novos Oficiais um perfil mais proativo, tendo como parâmetro Oficiais que se destacam pelo exemplo de bons profissionais e líderes.

4. CONCLUSÃO

Deste modo, percebe-se que a liderança militar tem valores claramente definidos, provenientes inclusive da ética militar. Neste sentido, destacam-se: valores, conhecimento e atitudes de um líder. Destacase que o líder deve possuir caráter, conhecer os seus subordinados, compreender a natureza humana, possuir competência profissional, comunicar-se, motivar, disciplinar e estimular a coesão.

A Liderança Militar e a Policial têm semelhanças e atributos em comum. As características de ambas as lideranças são patentes posto que a própria semelhança que desenvolve os líderes em ambas as organizações. Neste mesmo diapasão, o líder policial deve ter a habilidade de liderar um grupo de policiais sob circunstâncias perigosas e a habilidade de alcançar um nível alto de eficiência operacional. Percebe-se que ambas as situações se assemelham em muito com o líder militar. De igual sorte, os traços e os atributos da liderança militar também devem ser encontrados na liderança policial, quais sejam: integridade pessoal, honestidade, discernimento e senso comum. Tem-se ainda: motivar seu pessoal, transformar seus subordinados em equipes eficientes, relacionar-se com a comunidade, organizar seu pessoal e suas funções com eficiência, administrar a disciplina interna e determinar objetivos e prioridades.

Mas especificamente sobre a Liderança Policial Militar, enumeram-se os seguintes atributos: vocação para a carreira militar, habilidades para gerenciar conflitos, compromisso com a instituição, capacidade de tomar decisões, firmeza de convicções, caráter, visão estratégica, senso de justiça, determinação, sinceridade, honestidade, dentre outros.

A tarefa de manter o efetivo motivado, com situação financeira condizente com a função desempenhada e criar com o superior uma relação interpessoal de confiança não depende

somente da postura do líder, são fatores estranhos a sua atividade, no caso do Oficial, fora da sua competência.

A motivação deve ser constante, seja através de elogios, de preleção com o efetivo, de momentos de descontração, para que não se interprete o trabalho policial como algo massante, visando somente resultados meramente estatísticos, deve-se olhar além do comum, uma atenção especial pode mudar a tomada de atitude do Policial no serviço.

De outro giro, a motivação financeira deve estar alinhada com os demais pontos, já que um indivíduo financeiramente motivado pode mostrar melhor desenvoltura de suas funções, no entanto, a decisão quanto a isto é realizada fora dos muros da Caserna, porém, há a possibilidade dos Oficiais-Líderes, pleitear, junto aos Poderes uma melhora salarial para a Tropa, esta representatividade, por si só, já estreita e melhora os laços de confiança entre superiores e subordinados.

Por derreiro, necessário se faz vez o Militar como pessoa que merece atenção e respeito, gerir pessoas é uma tarefa que todos os Oficiais devem ter maestria, um bom líder tem controle sobre o efetivo a ele subordinado e consegue desempenhar de forma excelente o serviço de segurança pública, que sempre será o objetivo final de uma liderança militar.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração.** Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação.** Rio de Janeiro, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações adotadas pelas Emendas Constitucionais nos 1/1992 a 68/2011, pelo Decreto Legislativo nº 186/2008 e pelas Emendas Constitucionais de Revisão n. 1 a 6/1994. – 35. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

EXÉRCITO BRASILEIRO – Estado-Maior. **Portaria N. 088-3ª SCH/EME,** de 19 de setembro de 1991 (Instruções Provisórias IP 20-10, Liderança Militar). Brasília, 1991. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 13 mai. 2022.

EXÉRCITO BRASILEIRO – Escola de Formação Complementar do Exército e Colégio Militar de Salvador. Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar de Administração. **Documento de Currículo.** Disponível em: http://www.esfcex.eb.mil.br/images/concurso/2016/ca_cfo_2016/doccurrículo.pdf. Acesso em: 05 de ago. 2022.

FERREIRA, Aurélio B. de H. **Míni Aurélio: O dicionário da língua portuguesa.** 6 ed. Curitiba: Editora Positivo Ltda, 2004.

GARCIA-ROZA, L. A. **Psicologia estrutural em Kurt Lewin.** 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1974. GARDNER, H. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos** [livro eletrônico] Janete Knapik. – Curitiba: Ibpex, 2012.

MOONEY, Brian. **100 GRANDES LÍDERES -os homens e as mulheres mais influentes da história.** 1 ed. Madras, 2010.

MATIAS-PEREIRA, J. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MILHOMEM, Alexandre. **A LIDERANÇA EM OPERAÇÕES POLICIAIS MILITARES: uma análise dos tipos de lideranças exercidas no Comando de Operações policiais.** Minas Gerais, 2017. Disponível em: <https://revista.policiamilitar.mg.gov.br/index.php/osaber/article/view/279/257> . Acesso em: 10 de ago. 2022.

SILVA, Janaína C.. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília.** Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília. Brasília, 2009. Disponível em: https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009_JanainaCostaSilva.pdf . Acesso em: 14 ago. 2022.