



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
Escola de Administração da UFBA
Núcleo de Pós-Graduação em Administração – NPGA.



CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS E GESTÃO DE SEGURANÇA PÚBLICA – III CEGESP

**LIDERANÇA NA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA:
UM ESTUDO DE CASO NO PRIMEIRO BATALHÃO**

**Adauto Sena Oliveira
Matheus de Carvalho Nascimento.**



PROGESP

Programa de Estudos, Pesquisas & Formação em Políticas & Gestão de Segurança Pública – PROGESP

**REDE NACIONAL DE ALTOS ESTUDOS EM SEGURANÇA PÚBLICA -
RENAESP/SENASP/MJ**

Ministerio da Justiça
SENASP



LIDERANÇA NAS UNIDADES OPERACIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DA BAHIA: UM ESTUDO DE CASO NO PRIMEIRO BATALHÃO¹

LEADERSHIP IN UNITS OF OPERATIONAL MILITARY POLICE OF BAHIA: A CASE STUDY IN THE FIRST

Adauto Sena Oliveira.²
Matheus de Carvalho Nascimento³.

RESUMO

O presente texto buscou investigar a liderança na Polícia Militar da Bahia e compreender como ela é exercida pelos comandos das unidades operacionais. Os objetivos específicos compreenderam identificar os traços pessoais característicos de liderança, os tipos de liderança mais praticados pelos comandantes, conhecer como são desempenhados os processos de liderança, avaliar como os policiais que atuam na área operacional vêem a liderança dos comandantes, buscar alternativas para melhorar a liderança e utilizar o estudo como marco para discussão na instituição, além de possibilitar novas pesquisas sobre o tema. A metodologia utilizada foi o estudo de caso, sustentado em pesquisa de bibliográfica, realizada em livros, artigos de periódicos, com aplicação de questionários a praças e entrevistas a oficiais de uma unidade operacional. Os resultados encontrados foram a presença de traços de liderança dos comandantes em amplitude insuficiente para os padrões considerados de excelência para uma organização, ligeira predominância do tipo democrático de liderança, além da supremacia de foco nos processos de trabalho em detrimento da valorização nas pessoas, mas sem planejamento definido de metas e resultados. Diante dos resultados, propôs-se que novos estudos sejam realizados para aprofundar os conhecimentos sobre assunto e a aplicação de uma pesquisa eletrônica com toda a tropa para avaliar a liderança dos comandantes e a partir daí, estabelecer diretrizes para melhorar os procedimentos de gestão da corporação.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Resultados. Unidade operacional.

¹ Trabalho apresentado como requisito para a obtenção do título de Especialista em Políticas e Gestão de Segurança Pública do Programa de Estudos, Pesquisas & Formação em Políticas & Gestão de Segurança Pública – PROGESP da Rede Nacional de Altos Estudos em Segurança Pública - RENAESP/SENASP/MJ na Universidade Federal da Bahia. A pesquisa foi orientada pelo Professor Dr. Robinson Tenório. Salvador 2009.

² Bacharel em Administração pela Universidade Estadual de Feira de Santana e Primeiro Tenente QOPM da Polícia Militar da Bahia. adautosenna@yahoo.com.br.

³ Licenciando em Pedagogia pela Universidade Estadual de Feira de Santana, Especialista em Relações Públicas pela Universidade do Estado da Bahia e Capitão QOPM da Polícia Militar da Bahia. captheus@gmail.com.br.

ABSTRACT

The present text searched to investigate the leadership in Military Police of Bahia and understand its exercise by the commands of the operational units. The specific objectives understood to identify the characteristic personal lines of leadership, the leadership types more practiced by the commanders, to know as the leadership processes are practiced, to evaluate as the policemen that act in the operational area see the commanders' leadership, to search alternatives to improve the leadership and to use the study as mark for discussion in the institution, besides making possible new researches about the theme. The used methodology was the case study, sustained in bibliographical research, accomplished in books, goods of newspapers, with application of questionnaires to the soldiers and interviews to the officers of an operational unit. The found results were the presence of lines of the commanders' leadership in insufficient width for the considered patterns of excellence for an organization, quick predominance of the democratic type of leadership, besides the focus supremacy in the work processes to the detriment of the valorization in the people, but without defined planning of goals and results. Before the results, it intended that new studies must be accomplished to deepen the knowledge about subject and the application of an electronic research with the whole troop to evaluate the commanders' leadership and since then, to establish guidelines to improve the procedures of administration of the corporation.

Key Words: Leadership. Results. Operational unit

1. INTRODUÇÃO

Cotidianamente, a sociedade se depara com avanço dos meios de comunicação, do conhecimento, dos recursos tecnológicos e da concorrência que impõem aos cidadãos comportamentos diferenciados numa dinâmica social nunca vista outrora. Tais evoluções encurtaram distâncias e facilitaram as relações pessoais, políticas e econômicas, mas, trouxeram consigo uma competição acirrada e dentre outras consequências danosas para as pessoas como o desemprego ou o subemprego que colocam milhares de seres humanos à margem das necessidades sociais, os quais buscam alternativas de vida nas cidades, provocam urbanização desenfreada e não planejada pelo poder público.

O desajuste social potencializado pelos ideais capitalistas mercadológicos, que evidenciam o ter em detrimento do ser, acaba também por desestruturar a

família e enfraquecer seus valores básicos. A própria banalização da vida decorrente da intensificação da violência no cotidiano e, conseqüentemente pelo número cada vez mais crescente de homicídios, representa a falta de ação mais efetiva dos governos na implementação de políticas sociais de valorização do ser humano.

Para fazer frente a tais problemas, os gestores buscam a cada dia novas formas e meios necessários para atender a esse cidadão, que não prescinde de ter seus anseios atendidos. Dentre as formas de condução da organização e suas pessoas, destaca-se a liderança como ferramenta de gestão capaz de mobilizar equipes na busca de resultados.

A Polícia Militar da Bahia - PMBA, instituição estadual com suas atividades definidas por níveis hierárquicos rígidos, identificados de forma patente com a burocracia weberiana e suas respectivas disfunções, terá no estudo da liderança uma peça fundamental para desenvolver uma nova cultura de valorização das pessoas e do trabalho, sem perder de vista os pilares básicos da instituição: a hierarquia e a disciplina.

Não obstante a burocracia ter sido essencial para organizar as instituições no século XX, o mundo pós-moderno não mais acata seus preceitos na íntegra, ao exigir das pessoas diferentes comportamentos, voltados para as práticas inovadoras e flexíveis nas relações de trabalho, valorização de equipes e diversidade de opiniões e, sobretudo, a primazia do conhecimento e da capacidade de liderança, em detrimento do simples cumprimento de ordens.

Ao interagir com a equipe no dia-a-dia, percebe-se que os subordinados adquirem maior estímulo às diretrizes emanadas pelas pessoas que se preocupam com elas, que respeitam suas opiniões e valorizam seus conhecimentos, que expõem as ordens de trabalho da forma que elas denominam de bom trato.

Por outro lado, percebe-se que quando não há receptividade integral por parte dos subordinados das ordens emanadas pelo escalão superior, os resultados almejados tendem a ser limitados; é cumprido apenas o necessário, em estrita obediência aos preceitos regulamentares. O algo mais para tornar os resultados proveitosos para a sociedade fica comprometido.

Assim, este trabalho busca compreender a liderança na PMBA a partir das relações entre os superiores e subordinados, verificar como estes analisam a capacidade de liderança dos seus superiores hierárquicos e como a liderança é

exercida pelos comandos das Unidades Operacionais, sob a ótica de policiais que atuam na área operacional, com pesquisa realizada no Primeiro Batalhão da Polícia Militar sediado na cidade de Feira de Santana-Ba.

O estudo oferecerá bases teórico práticas para que a corporação tenha condições de analisar a forma como os dirigentes conduzem a organização, principalmente na forma de se relacionar com seus subordinados na condução do trabalho operacional diário, além de possibilitar correção de distorções porventura existentes em processos de gestão, além de repensar novas práticas voltadas para a valorização dos agentes públicos de segurança, na busca de resultados cada vez mais positivos.

Ao analisar os dados pesquisados, percebeu-se que a liderança na unidade, sob a ótica dos sujeitos questionados, está matematicamente acima da média, porém com deficiências que requerem ações corretivas para tornar o trabalho da polícia militar mais proficiente.

De posse desses resultados foram sugeridos novos estudos para aprofundamento do tema e de seus correlatos, bem como, sugestão de ações para melhorar a capacidade dos comandantes em liderar para produzir resultados mais eficazes na segurança pública.

Estima-se que os resultados dessa pesquisa, possam melhorar os serviços de segurança pública, através de ações mais coesas da instituição na condução do público interno no cumprimento do seu mister): tornar as ações policiais militares mais eficientes e eficazes com vistas à redução dos índices de violência e de criminalidade, suficientes para dar maior sensação de tranquilidade à população.

2. METODOLOGIA

Fez-se uma pesquisa com fins exploratórios para conhecer mais detidamente a liderança na instituição pesquisada. Este tipo de pesquisa é realizada em área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. (VERGARA, 2007, p.47). Um estudo exploratório que visa conhecer a realidade do tema no campo de pesquisa, com o propósito de apresentar sugestões para resolução dos problemas.

Um estudo de caso foi realizado, por se entender que é a forma mais adequada para a realização do trabalho, já que são buscadas informações acerca da realidade atual e concreta do tema. Yin (2001, p.32) afirma que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

Para alcançar os objetivos pretendidos, optou-se por uma abordagem predominantemente qualitativa, que conforme (MINAYO, 1993, p.35), trabalha com dados que trazem para o interior da análise o subjetivo e o objetivo, os atores sociais e o próprio sistema de valores do cientista, os fatos e seus significados, a ordem e os conflitos.

2.1. UNIVERSO DA PESQUISA

A população pesquisada corresponde a dois seguimentos: o primeiro são os Sargentos e Soldados encarregados da execução da atividade operacional que, a bordo de viaturas de quatro rodas, num universo de 133 sujeitos, desempenham a atividade policial, distribuídos em grupos que atuam em 15 viaturas.

O policiamento com viaturas é considerado o mais comum e eficaz devido à sua capacidade de mobilidade, através de rondas por diversos locais, em curto espaço de tempo, no atendimento às solicitações da comunidade, com equipes de 02 ou 03 policiais no veículo. Este grupo foi escolhido por ser o pessoal que lida diariamente com a prevenção e a repressão à criminalidade em tempo integral, o que o constituindo no sustentáculo operacional de uma unidade policial militar.

O segundo grupo foram os oficiais, policiais militares hierarquicamente superiores às praças, encarregados do planejamento e acompanhamento das ações policiais. Entrevistaram-se sete Oficiais ligados à área operacional. Os cinco primeiros, subordinados diretamente ao Comandante da Unidade pesquisada são: Coordenador de Planejamento Operacional e, os Comandantes de Companhia, com responsabilidade operacional setorizada. Os dois últimos entrevistados correspondem aos Oficiais hierarquicamente superiores ao comandante do Batalhão pesquisado: Comandante do Policiamento da Região Leste do Estado, na qual a cidade alvo está inserida e, o Coordenador de Operações Policiais Militares da PMBA, que coordena as ações operacionais em toda a Bahia.

2.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A validade e eficácia do presente trabalho tem sustentação em pesquisa teórico-aplicada, baseada, sobretudo na pesquisa bibliográfica em livros, artigos, revistas e outras publicações relativas ao tema proposto e correlacionados, a fim de que os pesquisadores tivessem base teórica suficiente para a materialização da pesquisa. Isso atenderá à finalidade inicial que, segundo Marconi e Lakatos (2006, p.185), é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito.

A coleta de dados secundários foi extraída da aplicação de questionários nos horários das passagens de serviço dos policiais. Barros & Lehfeld (1997 p.50-51) afirmam que o questionário tem como vantagens a abranger um grande número de pessoas, útil para coleta quando as pessoas pesquisadas encontram-se geograficamente dispersas e também custo relativamente baixo.

As entrevistas foram realizadas através de agendamentos prévios com os oficiais escolhidos. Marconi e Lakatos (2006, p.197) dizem que a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Foram aplicados 88 (oitenta e oito) questionários, que corresponde a 66,17% do universo pesquisado, não atingindo todo o universo por ausências dos policiais e/ou das viaturas nas ruas e recusas por parte dos mesmos. Essa aplicação se deu por oficiais não envolvidos na pesquisa para evitar a presença dos pesquisadores, a fim de não influenciar nos resultados.

As entrevistas foram feitas com tempo livre, usando gravador de voz e posteriormente, transcritas e apresentadas aos entrevistados para verificar exatidão e autorizar a utilização, quando então, foram analisadas e relatadas neste texto. Os pesquisadores faziam as perguntas relativas ao tema e deixavam os entrevistados livres para responder.

2.3. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados através de questionários foram organizados em planilhas para verificar o índice de ocorrência de cada fenômeno pesquisado, e as entrevistas tabuladas em um quadro com as respostas de cada pesquisado, aos tópicos indagados. Tais dados foram organizados, analisados e interpretados para verificar o alcance dos objetivos propostos.

Na avaliação dos questionários utilizaram-se as alternativas “sempre” e “frequentemente” como ocorrência do fenômeno; “raramente” ou “nunca” como ausência do fenômeno; e, “ocasionalmente” como ocorrência parcial do fenômeno. Foram considerados depoimentos as entrevistas e as observações constadas no final de cada questionário.

Utilizou-se o método indutivo, pois, a partir da coleta de informações na unidade policial militar escolhida, as quais, após analisadas, serviram como reflexo do que acontece, em maior ou menor proporção, nas demais Unidades da PM. Corroborado por (SEABRA, 2001, p.54) que diz que o argumento indutivo traduz o processo mental por intermédio do qual, parte-se de dados particulares suficientemente constatados, se infere uma verdade geral ou universal, não contidas nas partes examinadas.

Com base nas informações, leituras e dados coletados redigiu-se o texto proposto e apresentaram-se os resultados à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia para atendimento dos requisitos curriculares, bem como à PMBA, para conhecimento e possíveis ações a fim de implantar ou aperfeiçoar a liderança.

3. SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

Diversas pessoas tentam, ao longo do tempo, explicar o fenômeno da liderança. Algumas acreditam que ela é algo inato, que a pessoa já possui traços de comportamento característicos na sua constituição biológica, ao passo que outras defendem que se podem aprender técnicas para aplicar no dia-a-dia. Alguns estudiosos afirmam que líderes já nascem prontos e outros, que são formados a partir de conhecimentos aprendidos ao longo da existência. (DRUCKER, 1996, p.11) afirma que a partir dos seus estudos com executivos “a liderança deve e pode ser aprendida”.

Os líderes chamados natos, defendidos por teóricos mais antigos, apresentam traços característicos predominantes que os distinguem. Essas teorias sustentam que certas características como força física ou amabilidade eram essenciais para a liderança.

Outros estudiosos defendem que liderança é decorrente da situação em que a pessoa, gerente ou não, se encontra. As decisões tomadas dependem do quadro a ser decidido.

Independentemente de estudos teóricos, a liderança é fundamental para a condução das pessoas e busca de resultados em qualquer organização. A liderança funciona como um dos principais suportes ao desenvolvimento dos processos e busca dos objetivos da organização.

3.1. O QUE É LIDERANÇA

A liderança é vista como um diferencial na habilidade das organizações obterem resultados. Robbins (2002: p. 304) define liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. Fiorelli (2000: p.173) diz que liderança é a capacidade de exercer influência sobre pessoas. Gil (2000: p.119) afirma que o exercício da liderança se dá através da capacidade para influenciar as atividades dos indivíduos ou grupos nos esforços para a realização de objetivos em determinadas situações. Liderança para Yukl (1989, *apud* MOTTA, 1997, p.210) é um processo no qual um indivíduo influencia outros a se comprometerem com a busca de objetivos comuns. Liderar é influenciar pessoas a produzir com uma qualidade e numa quantidade acima das esperadas (O'NEIL, 2002, p.11). Ou, é o processo de influenciar as atividades de um indivíduo ou de um grupo para a consecução de um objetivo numa dada situação. (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.104)

Os diversos conceitos de liderança convergem para a busca dos objetivos organizacionais com o alcance dos resultados pretendidos, que se dá através da capacidade do líder influenciar a equipe na busca dos resultados almejados pela organização. Destas definições de liderança, “segue-se que o processo de liderança é uma função do líder, do liderado ou do subordinado e de variáveis situacionais” (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.104).

Para exercer tal influência, o líder, segundo Chiavenatto (2000: p.14) deve desempenhar funções, conhecer as necessidades humanas e como elas podem ser satisfeitas. Isso pressupõe que o líder deve conhecer e ouvir seus liderados para descobrir suas necessidades e encontrar formas de satisfazê-las, para com isto, adquirir confiança e colaboração de sua equipe. O subordinado espera do líder

atuação constante na condução de cada um na organização e ser um referencial no dia-a-dia profissional.

Agir na ação dos liderados e conduzi-los a resultados efetivos exige compreensão dos mesmos como uma das tarefas chaves do líder. Liderar significa descobrir o poder que existe nas pessoas, torná-las capazes de criatividade, auto realização e visualização de um futuro melhor para si próprio e para a organização (MOTTA, 1997, p.221). O líder precisa descobrir nas pessoas capacidade de inovação, de desenvolvimento de suas habilidades na função que melhor se adéqua ao seu perfil, às suas características e qualidades individuais.

3.2. TEORIAS DE LIDERANÇA

Diversas teorias, ao longo do tempo, analisaram ou tentaram compreender a liderança e suas nuances. Inicialmente o foco dos estudos estava voltado para traços pessoais que identificavam o líder. Segundo Robbins (2002, p. 304) a procura por traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade que possam descrever os líderes e diferenciá-los dos demais remonta à década de 30. A abordagem que considerou as características do líder, seus traços, qualidades natas, dominou até o final dos anos 40 (AZEVEDO, 2002, p.352).

As teorias de traços de personalidade receberam críticas acerca da imprecisão na mensuração de características constantes em quaisquer líderes. Segundo (HERSEY e BLANCHARD, 1986, p.104), se fôssemos capazes de identificar e medir essas qualidades (...) teríamos condições de distinguir os líderes dos não líderes. Assim, o treinamento de liderança seria útil somente para aqueles que tivessem esses traços inatos de liderança.

Os estudos dos traços de liderança não se sustentaram por muito tempo, já que o fato de um indivíduo apresentar determinados traços, não garante que seja um líder de sucesso. Da mesma forma, a ausência de determinadas características não é pressuposto para que uma pessoa não possa exercer a liderança de forma proativa.

O segundo conjunto de teorias que estudaram a liderança trata dos estilos que cada líder tem ou deve ter para exercer suas funções, quais os comportamentos que eles têm que os diferencia das outras pessoas. A perspectiva do estilo de liderança muda o foco das características do líder para o seu comportamento e,

portanto, para a perspectiva de seu treinamento, teve importância até os anos 60 (AZEVEDO, 2002, p.352). Essas teorias mudam a atenção das características do líder para seu comportamento frente a situações, como ele se comporta em determinados desafios.

As teorias comportamentais de liderança propõem que comportamentos específicos diferenciam os líderes dos liderados (ROBBINS 2002, p. 305). O que diferencia de fato esses líderes é que eles têm comportamentos diferentes com situações diferentes, que têm capacidade de se adequar às circunstâncias variadas que encontram e aperfeiçoar suas práticas para obter os melhores resultados.

Se há possibilidade de conhecimento dos processos e procedimentos do líder, isso quer dizer que essas práticas podem ser analisadas e aprendidas através de treinamentos. Gil (2000, p.125), afirma que segundo essas teorias, os comportamentos podem ser aprendidos, ficando mais fácil admitir que as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança seriam capazes de obter melhores resultados. Com essa ênfase no comportamento e no ambiente, há mais estímulo para a possibilidade de treinar pessoas e adaptar os estilos de comportamento dos líderes às mais diversas situações.

As teorias que analisam a liderança não são absolutas e foram alvo de questionamentos. Robbins (2002, pp. 305-306) questiona “se a liderança poderia ser ensinada poderíamos elaborar programas para implantar esses padrões de comportamento nos indivíduos que desejassem se tornar líderes eficazes”. No entanto, percebe-se que nem todas as pessoas podem efetivamente ser líderes. O simples treinamento não é condição suficiente para o exercício da liderança.

O estudo da abordagem comportamental é representado, dentre outros por duas escolas de pensamento: a escola clássica da administração e a escola das relações humanas. A escola clássica acentuava o interesse pelo trabalho, enquanto o movimento de relações humanas enfatizava o interesse pelas pessoas (GIL, 2000: p.125).

A preocupação da escola clássica eram os processos de trabalho, como as tarefas eram executadas e quais as melhores formas de execução que poderiam apresentar resultados mais satisfatórios. O poder estava centrado no chefe que centralizava as decisões e definia de forma autoritária.

Por outro lado, a teoria das relações humanas apresenta um comportamento do líder voltado para a valorização das pessoas e uma linguagem menos tecnicista e mais voltada para o ser humano. Segundo Oliveira (2004, p.6) afirma que “fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc.”.

Dos anos 60 ao início dos 80, predominou a abordagem contingencial, que colocou em lugar central os fatores situacionais, do contexto, para compreender a liderança (AZEVEDO, 2002, p.352). Nesta abordagem não existe o líder com traços característicos nem comportamentos específicos, mas sim um profissional capaz de se adaptar às diversas situações. Segundo Hersey e Blanchard, (1986, p.117), vários estilos de comportamento de líder podem ser eficazes e ineficazes, dependendo dos elementos importantes da situação.

Nesta abordagem os fatos, as situações e suas variáveis são essenciais para o líder tomar decisões. Não basta ter um estilo característico ou comportamentos específicos, se estes só podem ser eficientes em determinadas situações ou com determinados grupos ou tarefas. As diferentes situações exigem do líder comportamentos e atitudes diversificadas, quando as pessoas e os momentos decisórios são diferentes.

Robbins (2002, pp. 305-309) defende que existem várias abordagens situacionais de liderança, mas considera cinco mais importantes: o modelo de Fiedler, a teoria situacional de Hersey e Blanchard, a teoria da troca entre líderes e liderados, os modelos de meta e caminho e de participação e liderança.

O modelo contingencial desenvolvido por Fiedler foca nas variáveis situacionais que podem influenciar nas situações e torná-las favoráveis ou não ao líder. Hersey e Blanchard, (1986, p.118), diz que as principais situações do líder são: suas relações pessoais com os membros do grupo; o grau de estruturação da tarefa que o grupo deve realizar; o poder e autoridade que a posição lhe confere. O modelo contingencial focaliza as três principais bases da organização, as relações pessoais, as bases técnicas das tarefas e as relações de poder dentro da organização.

A liderança situacional foi desenvolvida por Hersey e Blanchard no final dos anos 60. É uma teoria que foca seus estudos mais nos liderados. Independente do que fizer o líder, a eficácia depende das ações dos liderados. (ROBBINS 2002, p. 312). Se os liderados estão motivados e comprometidos com a organização ou

mesmo com o líder, eles demonstrarão disposição para contribuir com os resultados do trabalho.

A teoria do caminho-meta é uma teoria contingencial que segundo Robbins (2005, p. 268) é voltada para o trabalho do líder em ajudar os subordinados a alcançar as metas, fornecer orientação e apoio. Corroborado por Bowditch, e Buono (2004, p. 127), que diz que o conceito de caminho-meta vem da capacidade de um líder esclarecer o caminho do subordinado para os resultados desejados. Esta teoria tem uma característica mais pedagógica em que o líder predominantemente orienta os subordinados na busca dos resultados almejados.

O modelo de participação e liderança envolve líderes e liderados num processo gradual de interação no processo decisório. Segundo Robbins (2005, p. 269), é um modelo normativo com uma seqüência de regras que deveriam ser seguidas para a determinação da forma e volume de participação no processo decisório, de acordo com os diferentes tipos de situação.

3.3. TIPOS DE LIDERANÇA

Cada indivíduo possui características que influenciam suas decisões, independentemente da formação cultural ou social. O padrão de comportamento que adota para a tomada de decisão em determinadas situações são decorrentes também de estilos intrínsecos que indicam ou tendenciam a um seguimento de pensamento específico.

Os estudos de liderança estabelecem tipos ou estilos que estão relacionados com o comportamento do líder no exercício de suas funções. Quando se diz que a liderança é de um tipo, necessariamente, afirmamos que o líder tem um estilo propenso a determinado comportamento.

Dentre os estilos de liderança mais comuns, na visão de estudiosos sobre o tema como Sant'anna (2008, pp.3-4), por exemplo, são três os tipos de líderes considerados mais comuns: autocrático, democrático e liberal.

O estilo autocrático ou autoritário centraliza as decisões no líder, este não aceita opinião dos liderados nem de outras pessoas; acha-se auto-suficiente. Um líder autocrático usualmente não está preocupado com as atitudes dos subordinados em relação às decisões; eles são considerados orientados para a tarefa porque colocam forte ênfase em conseguir que as coisas se realizem (DUBRIN, 2001,

p.172). Neste estilo o poder do líder é considerado coercitivo, que segundo Silva (2004, p.252) é a capacidade que o líder tem de punir os liderados ou de reter resultados positivos, como meio de influenciar o comportamento de outras pessoas.

O líder liberal ou como muito autores chamam *laissez-faire* age de uma forma pouco ativa em relação aos liderados, ele deixa que as decisões sejam tomadas sem interferência efetiva dele, apenas dá algumas diretrizes. Maximiano (1990, p.288) afirma que o gerente ou líder liberal transfere sua autoridade para os subordinados, conferindo-lhes poder de tomar decisões que os afetam ou ao próprio gerente ou líder. Os membros do grupo são apresentados a uma tarefa a ser feita e têm total liberdade de imaginar os melhores modos de realizá-la.

O outro estilo mais debatido é o democrático, considerado por alguns autores como o melhor estilo de ação. Segundo Dubrin (2001, p.173), os líderes democráticos conferem autoridade final ao grupo. Eles funcionam como responsáveis pela coleta das opiniões e fazem uma eleição antes de tomar decisão. Maximiano (1990, p.287) diz que os comportamentos do tipo democrático pressupõem alguma influência ou participação dos subordinados no processo de decisão ou uso de autoridade por parte do dirigente.

Os três estilos acima descritos demonstram comportamentos diferenciados de liderança, mas não isolados uns dos outros, ou seja, admitem variações na sua aplicação efetiva onde a configuração dada a cada um passa a ser muito relativa.

Assim, centralização na decisão ou, aceitação da colaboração dos liderados ou ainda, a delegação de poder de decisão, comportamentos previstos respectivamente nos estilos, autocrático, democrático e liberal, se misturam no entender das correntes mais modernas de pensamento e ajusta o comportamento do líder emergente para a liderança cada vez mais situacional, ou seja, mais flexível e direcionada para a qualidade do grupo que lidera.

3.4. O LÍDER

O líder é a pessoa que se destaca na condução de colaboradores para a busca de objetivos da organização. O líder é o indivíduo capaz de canalizar a atenção dos participantes e dirigi-la para ideais comuns (IDIRI e KUHN 1988 *apud* MOTTA, 1997, p.210). Líderes removem grupos de seus objetivos pessoais para servirem ao bem comum (PINCHOT, 1996, p.52). Uma pessoa é um líder na medida em que tem seguidores que a seguem voluntariamente, demonstra que sabe o

melhor método de conseguir para todos o que mais desejam e é competente ao usar este método. (CULLIGAN, DEAKINS e YOUNG, 1988, p.116).

Ser líder não quer dizer que o indivíduo esteja em cargos de chefia ou direção, mas que seja capaz de influenciar pessoas para atingir objetivos organizacionais. São pessoas comuns que aprendem habilidades comuns, mas que no seu conjunto, formam uma pessoa incomum. (MOTTA, 1997, p.207). O conjunto dessas habilidades é posto em prática a partir de um inter-relacionamento entre líderes e liderados que permite uma confiança recíproca e possibilita um ambiente de trabalho participativo. O gerente-líder mantém um relacionamento aberto que garante aos liderados compreensão nos problemas e apoio nas necessidades e como contrapartida, estes retribuem com dedicação, comprometimento e resultados.

Quando o líder exerce efetivamente a sua liderança com preocupação com a organização e seus componentes, com comportamentos éticos e profissionais adquire dos liderados o respeito e a fidelidade. O líder de hoje e do futuro será focado em como ser – como desenvolver qualidade, caráter, mentalidade, valores, princípios e coragem. (HESSELBEIN, 1996, p.138). Deste líder será exigido um conjunto de comportamentos técnicos e humanos cada vez mais completo.

3.4.1. Características do líder

Analisar as características de um líder significa identificar nas ações por ele desenvolvidas em determinado grupo, o perfil adequado ou os atributos que irão fazer com que este, consiga ou não, obter o comprometimento dos demais nas tarefas a serem cumpridas.

A característica essencial do líder é: alguém que ajuda um grupo a se desenvolver (MATOS 1980, p.57). Estima-se que, a utilização de instrumentos importantes como reconhecimento e delegação fortalecem emocionalmente o grupo na execução das tarefas, facilita o retorno da mensagem transmitida pelo líder, no que se chama de *feedback*.

Acredita-se ainda que, embora seja muito difícil delegar, porque implica em abrir mão do controle, a delegação promove o crescimento da equipe de trabalho e torna mais leve a missão a ser cumprida exatamente porque há divisão do trabalho. O comportamento delegante é uma das características essenciais do líder moderno.

No campo dos atributos identificados no perfil de um líder, saber ouvir é peça fundamental para que este alcance o sucesso na condução do grupo, Ouvir a opinião dos outros na construção do planejamento e na hora de decidir, cria envolvimento, colaboração e motivação de todos no caminho do resultado pretendido.

3.5. POLÍCIA MILITAR DA BAHIA

Criada oficialmente por Decreto do Imperador D. Pedro I, datado de 17 de fevereiro de 1825, “para servir como mecanismo necessário de ajuste e equilíbrio entre os grupos sociais, com o fim específico de Segurança Pública, a Polícia Militar, órgão da administração direta do Estado e, com um efetivo de aproximadamente 27,4 mil policiais militares (entre homens e mulheres) (NUNES, 2009), tem a materialização de sua atuação, devidamente prevista na Carta Magna da Nação, no art. 144, § 5º, reforçada pela Constituição do Estado, art. 148, incisos de I a V.

A ela compete a execução, com exclusividade, do policiamento ostensivo com vistas à preservação da ordem pública, através de ações de fiscalização. Sua ação é tipicamente preventiva, ou seja, atua no sentido de evitar que ocorra o delito, onde o policial é de imediato identificado, quer pela farda, armamento, equipamento ou viatura.

São diversas as formas através das quais a Polícia Militar presta o seu serviço à comunidade: policiamento ostensivo a pé, montado, motorizado, de trânsito, com cães, além de atividades de combate a incêndio busca e salvamento desenvolvida pelo Corpo de Bombeiros.

Vinculada aos aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais que norteiam o cotidiano de cada cidade baiana, produto da necessidade de segurança da sociedade, a PMBA é instituição formal, dentre as quais, segundo Blau e Scott (*apud* KUNSCH, 2003, p. 45), “funcionam como de bem-estar público, cujo beneficiário principal é o público em geral”.

Com missão atribuída constitucionalmente, a PM, na visão dos pesquisadores, busca êxito na sua finalidade precípua que é a preservação da ordem pública através do policiamento ostensivo e, na tentativa de servir bem a comunidade, ao ter o cidadão como usuário dos seus serviços, esbarra na insuficiente capacidade de conduzir o público interno através dos princípios de

liderança, mesmo que esse tema seja um assunto com o qual lidamos desde os primeiros momentos da carreira policial militar, mesmo que de forma superficial.

Por causa disso, esquece-se muitas vezes, da capacidade individual e dos valores pessoais que permanece oculto na execução das atividades operacionais. A motivação, o potencial de desenvolvimento e a capacidade de assumir responsabilidades, que segundo (ALMEIDA, 2005, p.92), são características presentes em todas as pessoas, nem sequer são estimulados pela instituição.

Em linhas gerais o líder precisa ser aceito pelo grupo para começar a exercer liderança, porém, nas organizações militares aonde a chefia é imposta, o trabalho pode ser considerado mais difícil sem o aprendizado da liderança, principalmente sem a proatividade comunicacional na condução dos trabalhos. (ALMEIDA, 2005, p.182), afirma ser a linguagem, a ferramenta mais poderosa. “Sem a capacidade de comunicação, os líderes podem possuir todos os outros atributos e ainda assim não causar impacto”.

Druker (*apud* BALCÃO e CORDEIRO, 1997, p.56), sugere para a administração, a liderança através dos objetivos em contraposição à liderança através de controle. Para ele o primeiro método jamais deve corresponder com ausência de administração ou falta de liderança ou mesmo relaxamento de padrões. Outros caminhos podem ser adotados pelos dirigentes na consecução dos objetivos da administração, a fim de conseguir, melhores resultados quando o controle excessivo é deixado de lado.

3.5.1. Unidade Operacional da Polícia Militar da Bahia

A PMBA atua, hoje, com quatro tipos de Unidades Operacionais: Os Batalhões, Esquadrões, Grupamento Aéreo e as Companhias Independentes. São 24 batalhões; sendo 20 de área territorial específica, 03 especializados e 01 de apoio operacional; São 100 Companhias Independentes, sendo 82 com área territorial definida e 18 especializadas; além de dois esquadrões⁴.

Os Batalhões são Unidades que cobrem um maior espaço territorial e áreas de maior complexidade e também possuem um maior efetivo. As Companhias Independentes cobrem um espaço territorial menor e, portanto, tem um efetivo inferior ao dos Batalhões.

⁴ Dos 20 batalhões operacionais, 04 deles, serão transformados em unidades de ensino e suas áreas de responsabilidade, policiadas por companhias independentes.

As unidades especializadas atuam em esferas de policiamento específicas, servem de suporte operacional às unidades territoriais, nas ações operacionais mais representativas, como no combate a ocorrências de grande porte, bem como, atuar em seguimentos estritos como patrulhamento rodoviário estadual, policiamento ambiental, etc.

3.5.2. Primeiro Batalhão da Polícia Militar da Bahia

O Primeiro Batalhão da Polícia Militar, sediado em Feira de Santana, foi escolhido por ser o maior da PMBA em quantidade de população sob responsabilidade e de policiais em exercício. Isto oferece maiores desafios para a gestão da segurança pública.

A cidade de Feira de Santana, maior centro urbano do interior do Estado, maior entreposto comercial do Norte Nordeste do país. Conforme site oficial da Prefeitura Municipal, a cidade tem uma população de 571.997 habitantes (censo do IBGE ano 2007), uma extensão territorial no município de 1.344 km² composto da sede do município e mais sete distritos. Um dos maiores entroncamentos rodoviários do interior do país, é cortada por três rodovias federais: BRs 101, 116 e 324; e quatro rodovias estaduais: BAs 052, 502, 503 e 504, que favorecem uma corrente e concentração de fluxo de população, mercadorias e dinheiro, num entroncamento que liga o Nordeste ao Centro-Sul do Brasil, na fronteira da capital Salvador com o sertão, do recôncavo aos tabuleiros do semi-árido da Bahia.

A localização do município, a amplitude da circulação de mercadorias pessoas e dinheiro que sustentam a tendência comercial da cidade são também variáveis consideráveis para se analisar a segurança pública.

Segundo dados do Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, o IDH-M - Índice Municipal de desenvolvimento Humano de Feira de Santana passou para 0,644 em 1991. Em relação aos outros municípios do Brasil, Feira de Santana ocupa a 1.358^a posição, e no Estado a 3^a posição. É hoje um dos pólos de maior desenvolvimento regional do Brasil em educação superior, com uma universidade pública, oferecendo 48 cursos de graduação, com 5.805 alunos matriculados, 65 cursos de especialização, 10 de Mestrado e 03 de doutorado, além de quatro faculdades particulares. A rede de ensino em Feira de Santana possui 223 escolas uma unidade do SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e com o CETEB, Centro Educacional de Tecnologia do Estado da Bahia.

Paralelo a isso, possui os seguintes eventos festivos: Micareta (Carnaval fora de época) realizada entre os meses de abril e maio que atrai para as ruas da cidade mais de dois milhões de pessoas; Expofeira (Exposição Agropecuária) realizada no mês de setembro com volume de negócios superiores a um milhão e meio de reais e festa de São João em São José e São Pedro de humildes (Festas juninas) realizada nos meses de junho que também atraem grande número de pessoas (PREFEITURA MUNICIPAL DE FEIRA DE SANTANA).

Com esses índices de desenvolvimento humano municipal, indicadores econômicos, educacionais, culturais, etc. que colocam a cidade entre as três primeiras do Estado, porém em uma posição nacional desconfortável com mais 1.350 cidades com melhores condições humanas, Feira de Santana é vista pela comunidade e pelos meios de comunicação locais com uma cidade violenta. O número de crimes apresentado, como 228 homicídios, 448 furtos e 277 roubos no ano de 2008, conforme registros do Primeiro Batalhão, tem deixado a população apreensiva e se tornou um desafio para a segurança pública.

4. ANALISE DE DADOS

A liderança exercida pelos comandantes de Unidades Operacionais da Polícia Militar da Bahia, com base no Primeiro Batalhão, é limitada por falta de recursos materiais e de pessoal, interferências políticas na escolha e nas decisões dos comandantes. Um dos depoimentos, sobre o enunciado acima, revelou que “*o princípio técnico, às vezes, não é observado; é escolhido pela conveniência de alguns, de ser peça chave para alguém, ser manipulado*” (entrevistado 01).

A falta de capacidade técnica ampliada, também influencia a liderança. O entrevistado 05 afirma que os comandantes são na maioria das vezes: “*Oficiais muito bons no campo da administração, mas não tão bons no campo operacional, outros com vivência muito grande no campo operacional, mas faltava vivência no campo administrativo*” e ainda por outro depoimento do entrevistado 04 que afirma que:

“Pouquíssimos comandantes com os quais eu trabalhei aqui no primeiro Batalhão, são comandantes nato, completos, com uma escala de comando, porque, no decorrer do dia-a-dia se percebia a

fragilidade de administração de alguns deles, não eram comandantes completos. Claro que temos exceção”

A limitação técnica é ainda sustentada por uma cultura de formação de policiais, baseada em regulamentos, conforme afirma uma das falas: (entrevistado 05):

“a matriz que forma esses Oficiais que é a Academia está (...), achando que tudo é hierarquia e disciplina, quando na verdade o mundo mudou, e com essa mudança do mundo, de visão, de mais solidariedade, de efetividade nas relações é preciso entender que a Academia deve ser a fomentadora desse líder (...), incentivando esse homem a pensar”

Os percentuais encontrados nos questionários foram, em grande parte, superiores a 50% indicam, em uma visão ligeira que os resultados foram positivos para os líderes. No entanto, se verificarmos os índices de ausência dos fenômenos pesquisados, percebe-se que há lacunas significativas nos procedimentos dos comandantes em relação aos subordinados, sob o ponto de vista da liderança, já que esses mesmos percentuais não atingiram um nível de excelência mais considerável.

Foram analisados traços pessoais característicos dos líderes e destacados na pesquisa através de percentuais e depoimentos que apontam o melhor índice de avaliação para competência técnica. 76,13% dos pesquisados afirmaram que seus comandantes tem conhecimento técnico das atividades que exercem, a ponto de servir de referência para esclarecimentos ou tirar dúvidas de seus subordinados. Por esta ótica os líderes estudados apresentam conhecimento técnico de suas funções, já que a maioria dos policiais militares reconhece essa habilidade na liderança exercida, principalmente por que nenhum dos entrevistados apontou ausência dessa capacidade no exercício de liderança de seus comandantes.

No entanto, um percentual de aproximadamente 24% de incapacidade técnica submete a atividade operacional da Polícia Militar, a significativos questionamentos de sua eficácia, uma vez que, no trabalho diário, os policiais lidam muitas vezes com vidas. Aliado a esse entendimento, o entrevistado 03, apontou deficiências nessa habilidade, ao ressaltar que alguns comandantes, *“precisam alguém chegar para ele e falar, apontar as dificuldades e mostrar os caminhos para resolvê-los”*.

No quesito ética, relacionado a tratamento com justiça, respeito e equidade na solução de problemas e conflitos, 63,64% dos questionados disseram que os comandantes agem com ética. Apesar de um percentual superior à média, a falta ou ocasionalidade de procedimentos éticos apontado por mais de 30% dos sujeitos da pesquisa, requer atenção, por se tratar de um comportamento muito exigido nas organizações modernas, principalmente se levarmos em consideração algumas afirmações feitas por policiais, revelam existir protecionismo, ou seja, liderados “protegidos” do comandante imediato, em detrimento do sacrifício dos demais integrantes: *“o comandante só dá créditos aos PMs que fazem parte de sua equipe, os quais, se observando dá para identificá-los”*.

Embora na visão dos entrevistados, o quesito ética tenha obtido relevância na avaliação dos comandantes, o percentual de ausência desse comportamento, na visão dos pesquisados, compromete a credibilidade da organização, pois, revela a fragilidade na liderança aplicada.

O uso de critérios prudentes na hora de avaliar as situações antes de tomar decisões é visto por 61,36% como ocorrente. É um percentual crítico de discernimento, se levarmos em conta que, os sujeitos da pesquisa assinalaram indiretamente que quase 40% dos comandantes não analisa as circunstâncias para tomar as decisões com prudência.

Quanto aos tipos de liderança mais praticados, autoritário, democrático e liberal, 60,23% do pesquisados através de questionários afirmaram que os comandantes não são autoritários. Um percentual considerável se levarmos em conta que estamos em uma instituição militar que é baseada em hierarquia e disciplina, demonstra que já há uma mudança de postura dos líderes frente a seus subordinados. Que não basta apenas mandar, mais dizer o porque o fundamento legal e técnico da ordem, sem necessariamente utilizar o mandar porque tem o poder hierárquico a seu favor.

Embora os dados obtidos acima, soem positivamente, o autoritarismo ainda está muito presente na liderança policial militar, principalmente em ocasiões em que os Comandantes impõem sua autoridade para fazer cumprir os regulamentos, através da rigidez hierárquica, ou seja, independentemente das habilidades e técnicas de liderança existentes, o Comandante, com base no militarismo, pode tão somente optar pela diferenciação hierárquica como imposição sobre os

comandados, mas que de uma forma menos intensa. Isso ficou evidenciado por 27,27% dos pesquisados além da afirmação do entrevistado 03, que *“raras as vezes que o comandante conversava, assumia uma postura de comandar com a tropa, de comandar com o subordinado, mas a maioria era de dizer que é assim que eu quero, é assim que vai ser”*

Não obstante o autoritarismo está intrínseco na cultura das instituições militares, fruto do poder verticalista imposto a todos, o ponto positivo dos percentuais identificados nesse quesito é que, o autoritarismo, não foi apontado pela maioria das praças nem por nenhum dos entrevistados, como uma característica sempre presente na liderança, demonstra um avanço significativo na maneira como os comandantes exercem a liderança, maneira essa que, sem dúvida, tem se aproximado do ideal ou, do comportamento desejado para o exercício da liderança. O entrevistado 02 justifica tal mudança de postura ao afirmar que

“não adianta o comandante baixar verticalmente uma ordem e achar que na ponta do sistema essa ordem será integralmente cumprida. Se não tiver o respaldo, a admiração, o respeito conquistado, se não falar a verdade, a ordem dele vai ser simplesmente lida e jogada na gaveta”

64,77% afirmaram que seus comandantes são democráticos nas ações. Isso quer dizer que, os resquícios do autoritarismo, vistos na abordagem anterior, ainda existem, porém de maneira mais tímida. A liderança democrática dos comandantes policiais militares toma corpo, corroborada por um percentual de 10,23% de ocorrência freqüente, indica que, em algum momento do exercício da liderança, esse estilo deixa de acontecer, além de os entrevistados afirmarem que alguns comandantes tem permitido participação e discussão com os subordinados de temas relacionados ao serviço. Por sua vez, o entrevistado 04 confirmou tais dados, ao dizer: *“Dentro da minha experiência de relação de subordinação com os comandos, pouco mais de 70% foi capaz de ouvir, refletir e adotar, foram democráticos”*

38,64% observaram que os comandantes são liberais ao agir o que atesta que há por parte de determinados líderes frente a alguns grupos de serviços pesquisados, certo distanciamento e falta de ação junto à tropa. O liberal numa instituição militar, como foi captado junto aos pesquisados, deixa transparecer que se trata de alguém distante dos comandados, que deixa as atribuições por conta

destes, sem necessariamente ser uma delegação. É um percentual considerável de falta de condução dos serviços.

22,73% de questionados afirmaram existir freqüência desse comportamento no líder. o que nos aponta para uma necessidade maior de atenção para esse quesito, que soa como atributo negativo aos Oficiais, no acompanhamento das atividades policiais militares. (talvez colocar alguma coisa sobre “o exemplo arrasta” ou coisa do gênero)

56,82% afirmaram que o comandante é flexível, capaz de se adequar às situações variadas que encontra, aperfeiçoa suas práticas para obter os melhores resultados. Um percentual considerável para uma instituição militar, mas longe do ideal em uma organização moderna. A flexibilidade de atitudes não contribui para o enfraquecimento da hierarquia militar, mas, fortalece sua credibilidade frente aos subordinados, já que o debate de idéias não pode ser visto como desrespeito ou violação de hierarquia.

A inflexibilidade total percebida por 22,73% e parcial por 18,18% dos pesquisados reflete a presença de “autoritarismo”, ainda existente no exercício da liderança, fato reafirmado nos comentários do entrevistado 04, quando fala *“alguns eram flexíveis, outros não; quando se tratava de fator político não existe negociação”*.

Observamos também com a aplicação dos questionários que 53,41% dos sujeitos apontou os comandantes como pessoas que buscam o aprendizado constante, através do entendimento de que práticas podem ser analisadas e aprendidas através de treinamentos. Um percentual pequeno para o mundo moderno que exige cada vez mais pessoas qualificadas naquilo que fazem, num momento em que melhoria contínua é uma tônica, as organizações buscam aperfeiçoar seus processos produtivos, o que permite interpretar a capacidade de aprendizado dos líderes, de acordo com a avaliação dos liderados é ainda insipiente.

Os processos de liderança analisados também apresentaram resultados que merecem ser estudados para entendimento das causas e busca de soluções. Assim, 62,50% consideram que seus líderes se preocupam com os processos de trabalho, como as tarefas são executadas e quais as melhores formas de execução que poderiam apresentar resultados mais satisfatórios. Um percentual já esperado já que as organizações militares possuem um sistema hierárquico rígido que distancia as

peças e foca nas missões, mas busca constantemente realizar suas tarefas. O foco nas tarefas é justificado por alguns pesquisados como decorrente de uma política estatal imediatista, voltada para atender as demandas urgentes, sem necessariamente, fazer um planejamento de médio e longo prazo. O depoimento do entrevistado 05 confirma esse dado de que *“a maioria dos comandantes é focada nas tarefas, que apenas alguns e em alguns momentos são focados nas pessoas, mas com o objetivo de realizar uma tarefa”*.

62,50% apontaram que seus comandantes são focados nas pessoas, comportamentos voltados para uma linguagem menos tecnicista e mais para a valorização do ser humano. Esses procedimentos falam em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo etc. Uma incongruência, pois geralmente não podem ser focados nas pessoas e nas tarefas ao mesmo tempo, por serem pólos separados de direcionamento organizacional.

Os depoimentos contrastam com tais dados, uma vez que reafirmam que os comandantes são focados nas tarefas, quando um afirma que:

“Agora você tem por tabela. Você vem para a pessoa, mas não pela pessoa. Vem para a pessoa para ver a tarefa. Interessante que aí estaria o resultado e não a pessoa, o que é diferente de você está interessado na pessoa para que esta pessoa, no campo da espontaneidade, não de voluntariado, lhe ofereça esse resultado, essa tarefa” (entrevistado 05).

O entrevistado 06 afirma que *“em razão das exigências que a sociedade faz, que o governo faz, todo Comandante se vê obrigado a focar nos resultados, (...) a debelar os índices que estão altos,(...), então é difícil nestas circunstâncias, focar nas pessoas”*, o que nos permite depreender que a maioria dos entrevistados acha que a liderança exercida por seus Comandantes, deixa de acontecer com foco nas pessoas para as tarefas. Nos casos em que as pessoas são focadas, o objetivo final é a tarefa.

53,14% afirmaram que seus comandantes tem orientação para resultados, através de metas e objetivos que são desafiantes e significativos profissional e pessoalmente. Isso significa que acontece não de forma satisfatória, fato confirmado nos comentários de pesquisados que apontaram ausência de um planejamento de trabalho com estabelecimento de metas e avaliação de resultados. Tal índice

representa uma anomalia gerencial já que um planejamento bem elaborado com foco nos resultados é o norte para a organização alcançar metas.

Além de 22,72% dos questionados apontarem ausência e 26,14% eventual ocorrência de orientação para resultados, o que é confirmado também pelos depoimentos, como se seguem:

“Não porque nós não estamos acostumados na Polícia Militar a fazer planejamento para essas ações” (entrevistado 05);
“Só quem fez isso foi um comandante; ele criou um plano de metas para o Batalhão, fazia avaliação frequentemente”. (entrevistado 03);
“Só tive dois comandantes que trabalharam dessa forma, os demais, dos 15 que já tive, não o fizeram” (entrevistado 04).

Observar que 44,32% apontaram predisposição dos comandantes para tomar decisões, em situações que implicam em desafios ou riscos moderados. Nesse quesito, os entrevistados acham que essa habilidade é mais escassa no exercício da liderança dos comandantes. O entrevistado 05 diz: *“Nesse campo, um oficial que me espelho (...). Ele sabia exatamente o que fazer, qualquer que fosse a situação, mas a forma que ele geria, isso é que é diferente”*. Informação atestada por 27,28% que afirmaram inexistência dessa característica. 28,41% assinalaram que isso ocorre ocasionalmente, acho que fica melhor assim – “o que significa uma média de tomada de decisão bem inferior aos padrões modernos, principalmente para quem foi formado para exercer funções que exigem tal mister.

57,95% disseram que os comandantes tem visão, idéias claras e específicas, de longo prazo, do que fazer para melhorar o ambiente de trabalho, um percentual pequeno se levarmos em conta que mais de 40% parecem não ter perspectiva de futuro para a organização, conforme disse o entrevistado 04: *“os comandantes não discutiam com seus subordinados, principalmente a oficialidade sobre planejamento de longo prazo, espero acontecer um dia”*.

5. CONCLUSÃO

A liderança na Polícia Militar da Bahia apresenta avanços, em relação às práticas anteriores à Constituição de 1988, em que era baseada estritamente em regulamentos castrenses, mas ainda deixa a desejar nas modernas práticas de

gestão, deficiências essas apontada em depoimentos, reflexo da limitação de recursos materiais e de pessoal dos órgãos públicos de uma forma geral.

Com a pesquisa o objetivo geral de avaliar a liderança foi alcançado, com a percepção de que seu exercício necessita ser repensado, já que, de acordo os depoimentos colhidos, a liderança policial militar está contaminada por interferências políticas externas que influenciam na escolha e nas decisões dos comandantes, além de falta de capacidade técnica ampliada e dos resquícios, ainda, da cultura de formação de oficiais baseada estritamente em regulamentos, o que reflete numa segurança pública criticada pela sociedade por não oferecê-la tranquilidade no ambiente em que vive.

Ao analisar os traços característicos de liderança dos comandantes, verificou-se que a capacidade de relacionamento, competência técnica, ética, discernimento criatividade, iniciativa, carisma e constância de propósitos apresentaram índices superiores a 50%, que numa primeira leitura, podem parecer satisfatórios, mas requerem ser reavaliados, sob pena de tornar a liderança, não mais condizente com os propósitos almejados, uma vez que polícia é responsável pela segurança da população, e poderá, caso não repense as práticas identificadas, comprometer direitos e garantias dos cidadãos.

O tipo de liderança mais utilizado foi o democrático, em que o líder ouve os subordinados, discute situações e aceita sugestões para a resolução de problemas, um avanço nas práticas de gestão já que as organizações militares são consideradas por excelência reduto de autoritarismo, em decorrência de regulamentos austeros.

A liderança é vista pelos policiais militares que trabalham na área operacional como parcialmente liberal e flexível, com alguns comandantes ainda apegados a práticas consideradas antigas, vinculadas ao período de exceção, influenciados por uma escola de formação vinculada a regulamentos e pela inércia de grande parte dos líderes, em não buscarem novos conhecimentos constantemente.

Foram analisados os processos de liderança, em que sujeitos da pesquisa apontaram seus comandantes como focados nos processos de trabalho e busca de resultados em detrimento de valorização das pessoas. Através de depoimentos, foi detectado que, quando há direcionamento para as pessoas, o objetivo final está na realização de tarefas e não necessariamente no bem estar dessas.

Foi também identificado que os comandantes não apresentam, na maioria das situações, predisposição para tomar decisões em situações que impliquem desafios e que não apresentam planejamento de longo prazo para a Unidade.

Em decorrência dos resultados, sugerem-se desenvolver pesquisa junto à tropa nas Unidades, através de questionários eletrônicos aplicados através da *intranet*, avaliação dos dados obtidos e discussão destes com os comandantes com vistas à definição de estratégias de resolução de possíveis problemas encontrados.

Qualificar os comandantes de forma intensa, como pré-requisito para comandar uma unidade, por meio da oferta de curso específico sobre liderança, com apreensão de conhecimentos e discussão de como aplicá-los à realidade da Polícia Militar.

Sugere-se ainda, que os cursos de aperfeiçoamento de oficiais possam ofertar em sua grade curricular uma disciplina com conteúdo extenso para que os comandantes tenham conhecimento e condições de melhorar o exercício da liderança nas suas funções.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Klinger Sobreira de. **Pelas trilhas da liderança**. Salvador-Ba. J. J. Randan, 2005.

AZEVEDO, Creuza da Silva. **Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 7, n. 2, pp. 349-372, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.org/pdf/csc/v7n2/10253.pdf>. Acesso em 19.out.08.

BALCÃO, Yolanda Ferreira e CORDEIRO, Laerte Leite. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 3 ed. Rio de Janeiro-RJ, Fundação Getúlio Vargas, 1997.

BARROS, Aidil de Jesus Paes de & LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 6 ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 1997.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. Tradução de José Henrique Lamendorf. São Paulo-SP. Pioneira Thomson Learning, 2004.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CULLIGAN, Mathew J, DEAKINS, Suzane, e YOUNG, Arthur. **Administração: de volta às origens.** Tradução de Lia Cayres, São Paulo, Best Seller, 1988.

DRUCKER, Peter F. Nem todos os generais foram mortos. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e BECKARD, Richard. **O líder do futuro.** Organização: The Peter F Drucker Foundation. Tradução Cynthia Azevedo São Paulo: Futura, 1996.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração.** Tradução de Roberto Minadeo. Revisão técnica de Cezar Augusto Miranda Guedes. 4 ed. LTC Editora, Rio de Janeiro, 2001.

FEIRA DE SANTANA. Dados da Prefeitura Municipal de Feira de Santana. Disponível em: <http://www.feiradesantana.ba.gov.br/>. Acesso em: 12.out.2008.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional.** São Paulo: Atlas, 1994.

_____ **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3.ed .São Paulo: Atlas,1996.

HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional.** Tradução e revisão técnica: Equipe do CPB – Edwino A. Royer. São Paulo, EPU, 1986.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Dados de Feira de Santana-Ba.** Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?idnoticia=763&id_pagina=1. Acesso em: 25.out.08.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed., São Paulo, Atlas, 2006.

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa.** Rio de Janeiro, Biblioteca do Exército, 1980.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 3 ed. São Paulo, Atlas, 1990.

MINAYO, M.C.S. Introdução à metodologia da pesquisa social. In: MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento.** 2ª ed., São Paulo: Hucitec, 1993, pág.19-88.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NUNES, Cesar. **Entrevista com o Secretário de Segurança Pública.** A tarde *on line*, 26/07/2009 às 09:09. **Entrevista oncedida a** Luiz Lasserre, Helga Cirino, Biaggio Talento (jornalistas de A tarde); Prof. Carlos Costa, Gomes (coordenador do

Observatório Interdisciplinar de Segurança Pública da Unifacs). Disponível em: <http://www.atarde.com.br/cidades/noticia.jsf?id=1195114>. Acesso em 01.08.2009.

OLIVEIRA, Cezar Augusto de. **Escola das relações humanas**. Disponível em: <http://www.professorcezar.adm.br/Textos/Teoria%20das%20relacoes%20humanas.pdf>. Acesso em: 25.out.08.

PINCHOT, Gifford. Criando organizações com muitos líderes. In: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e BECKARD, Richard. **O líder do futuro**. Organização: The Peter F Drucker Foundation. Tradução: Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, Vangevaldo Batista. **Liderança, e seus tipos**. 13 de janeiro de 2008. Disponível em: http://www.administradores.com.br/artigos/lideranca_e_seus_tipos/20854/. Acesso em 09.nov.08.

SEABRA, Giovanni de Farias. O projeto de pesquisa científica. In: **Pesquisa científica: o método em questão**. pp. 47-58. Brasília: Editora UnB, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo, Pioneira Thompson Learning, 2004.

VERGARA. Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.