



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,**  
**SECRETARIADO E FINANÇAS**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**RONICHELLY BATISTA DE SOUSA**

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO DESEMPENHO DOS  
PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ – PMCE**

**FORTALEZA-CE**

**2013**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

---

S698i Sousa, Ronichelly Batista de.

A influência dos estilos de liderança no desempenho dos profissionais de segurança pública do Estado do Ceará - PMCE / Ronichelly Batista de Sousa – 2013.

73 f.; il.; enc.; 30 cm.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2013.  
Orientação: Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva.

1.Liderança 2.Policiais militares 3.Segurança pública - Ceará I. Título

---

CDD 651.3741

**RONICHELLY BATISTA DE SOUSA**

**A INFLUÊNCIA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO DESEMPENHO DOS  
PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DO CEARÁ – PMCE**

Monografia apresentada à Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária,  
Contabilidade, Secretariado e Finanças como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Áurio Lúcio Leocádio da  
Silva.

**FORTALEZA - CE**

**2013**

## **RONICHELLY BATISTA DE SOUSA**

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Secretariado Executivo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

---

Prof. Dr. Áurio Lúcio Leocádio da Silva  
Prof. Orientador

---

Prof(a) Ms. Suzete Suzana Rocha Pitombeira  
Profª. Membro da Banca Examinadora

---

Prof. Ms. Antonio Caubi Ribeiro Tupinambá  
Prof. Membro da Banca Examinadora

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, primeiramente, que me iluminou e me permitiu cumprir mais essa etapa de minha vida.

Aos meus pais, incentivadores de minhas vitórias.

Ao meu grande amor, Samuel Pinto França, pela paciência, dedicação, compreensão, apoio, por toda a ajuda e suporte necessários, sem o qual não conseguiria concluir mais essa etapa de minha jornada.

Ao meu orientador, professor Áurio Leocádio pela atenção, compreensão e conhecimentos transmitidos.

Aos meus companheiros de farda que muito me ajudaram na presente pesquisa.

A todas as demais pessoas que, de forma direta ou indireta somaram esforços e torceram por mim nesta caminhada.

"Nosso poder não advém de nossas estrelas nem de nossas divisas.

Nosso poder vem das pessoas que lideramos".

John Stanford

(O desafio da Liderança)

## **RESUMO**

A atuação da liderança na gestão de pessoas hoje tem assumido um papel cada vez mais essencial nos dias atuais, principalmente na administração pública. Esta monografia teve como objetivo fazer um estudo sobre os estilos de liderança e averiguar como o estilo predominante influencia no desempenho dos policiais atuantes na Polícia Militar do Ceará. Para tanto, fez-se necessário um estudo bibliográfico sobre liderança com base nas ideias de Maximiano e Chiavenato sobre os estilos autocrático, democrático e liberal além da aplicação de um questionário a 105 policiais militares do serviço ativo atuantes em Fortaleza e na região metropolitana. Os resultados da investigação mostraram que o estilo autocrático tem predominância na instituição e deixa claro que a liderança exerce influência direta no desempenho desses profissionais ao passo que suas necessidades e expectativas não são atendidas, desmotivando-os para a realização de um trabalho eficiente e eficaz.

**Palavras-chave:** Liderança, Estilos de Liderança, Polícia Militar.

## **ABSTRACT**

The role of leadership in managing people today has taken on an increasingly vital role in today, especially in public administration. This monograph aims to do a study on leadership styles and ascertain how the predominant style influences the performance of the officers working in the Military Police of Ceará. Therefore, it was necessary to study the literature on leadership based on the ideas of Maximian and Chiavenato on autocratic, democratic and liberal than the application of a questionnaire to 105 police officers from active duty and acting in Fortaleza metropolitan region. Research results showed that the autocratic style is predominant in the institution and makes it clear that the leadership has a direct influence on the performance of these professionals while their needs and expectations are not met, discouraging them to do their job efficiently and effectively.

**Keywords:** Leadership, Leadership Styles, Military Police.



## Lista de Figuras

Figura 1 – Aspectos da Teoria X e Teoria Y	25
Figura 2 – Os tipos de influência	28
Figura 3 – As bases do poder organizacional e individual	30
Figura 4 – Fatores Situacionais	35
Figura 5 – Sexo dos policiais militares pesquisados	50
Figura 6 – Faixa etária dos policiais pesquisados até 04 de Julho de 2013	51
Figura 7 – Tempo de serviço dos policiais militares pesquisados	51
Figura 8 – Cargo dos policiais militares pesquisados	52
Figura 9 – Escolaridade dos policiais militares pesquisados	52
Figura 10 – Média dos questionamentos	53
Figura 11 – Questões que identificam o estilo autocrático	62
Figura 12 – Percepção da liderança relativa à idade dos policiais militares	63
Figura 13 – Percepção da liderança relativa ao tempo de serviço	63
Figura 14 – Percepção da liderança relativa ao posto	64
Figura 15 – Percepção da liderança relativa à escolaridade	64

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	08
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	11
1.1. Apresentação do tema	11
1.2. Formulação do problema	12
1.3. Objetivos	13
1.4. Justificativa	13
1.5. Estrutura do trabalho	15
<b>2. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES</b>	16
2.1. A Evolução das Teorias Administrativas	16
2.2. Liderança: Origem e Conceitos	26
2.3. Teorias sobre Liderança	30
2.4. Liderança nos dias atuais	36
<b>3. POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ</b>	39
3.1. História	39
3.2. Estrutura Organizacional	40
3.3. Serviço Policial	44
3.3.1. Processo de Seleção	46
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	47
4.1. Delineamento da Pesquisa	47
4.2. Instrumento de Pesquisa	48
4.3. Universo e Amostra	48
4.4. Análise dos Dados	49
<b>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	50
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	66

<b>REFERÊNCIAS</b>	68
<b>APÊNDICES</b>	70
<b>APÊNDICE A</b>	71
<b>APÊNDICE B</b>	72

## **1. Introdução**

### **1.1. Apresentação do Tema:**

Nas últimas décadas, o mundo vem sofrendo mudanças econômicas, políticas e sociais. Tais mudanças refletem não apenas nas organizações como também nos indivíduos que têm de se adaptar a tais fatos. Apesar de nos últimos cinco anos o Governo do Estado do Ceará ter feito um investimento maciço na área de segurança pública com a compra de viaturas de última geração, contratação de mais policiais para o serviço ostensivo, criação e ampliação de delegacias em todo o Estado, entre outras coisas, ainda assim, é perceptível a necessidade de uma atenção maior por parte das autoridades.

O fato é que, embora estes tempos estejam difíceis, eles também são de fundamental importância para o surgimento de um novo paradigma onde se procura uma nova perspectiva, onde são exigidas algumas redefinições fundamentais, onde nossa escala de valores deve ser revista.

Segundo Hesselbein, Goldsmit e Beckhard (1996), à medida que a taxa de mudança aumenta nos ambientes tecnológico, econômico, político e sociocultural, os líderes também necessitam pensar como parte integrante desse processo de mudança, não somente adquirindo novos conceitos e habilidades, mas também desaprendendo o que não é mais útil à organização.

Novas formas de gerir, estruturas mais flexíveis e, principalmente, a valorização do capital humano são consequências de uma nova realidade. No entanto, para que mudanças significativas ocorram é necessário que as pessoas que dela fazem parte estejam comprometidas com a mudança. E, neste caso, o papel da liderança é fundamental, uma vez que ela é responsável pela valorização da participação efetiva de todos que da organização fazem parte motivando-as a trabalharem em prol de um bem comum.

Verificando a literatura sobre liderança sabe-se que o estilo de liderança usado adequadamente, ou seja, cada estilo é usado conforme a necessidade e depende do

comportamento de cada colaborador, é um dos segredos que conduzem ao sucesso de qualquer organização, quer seja ela pública ou privada.

Ainda de acordo com Hesselbein, Goldsmith e Beckhard, (1996) a ideia que as pessoas têm sobre liderança reflete os valores e as preocupações mais gerais de sua época. Toda geração se rebela não apenas contra determinados líderes, mas também contra o próprio estilo de liderança por eles adotado.

A Polícia Militar do Ceará, como instituição, não se exclui desse processo de mudança. A reformulação de estratégias de policiamento vem ganhando espaço e notoriedade pelo país, tornando-se uma preocupação na agenda política de alguns governos. Sousa (2008) corrobora Soares (2006) quando diz que "as polícias são instituições onde funcionam como máquinas reativas, inerciais e fragmentárias, caracterizada pela desarticulação e instrumentos normativos rígidos e inadequados". Sem liderança suficiente, a mudança fica paralisada e vencer num mundo em rápida mudança se torna problemático (KOTTER, 2000).

Neste contexto, este estudo tem como objetivos identificar os estilos de liderança na organização militar do Estado do Ceará na visão dos subordinados, entender como esses estilos influenciam o trabalho dos profissionais de segurança pública e descrever os estilos de liderança dos líderes na visão dos subordinados.

## **1.2. Formulação do Problema**

Algumas influências advindas das organizações militares ainda hoje se fazem presentes nas organizações, tais como: organização linear, comunicação vertical, o princípio da unidade de comando e a escala hierárquica são alguns exemplos assim como destaca Oliveira (2004) citando Chiavenato (1999).

A liderança, qualidade tão valorizada no âmbito das organizações militares, confirma sua aplicabilidade na gestão de empresas. Sua ausência pode significar a falência.

No caso da Polícia Militar do Ceará, organização esta objeto de estudo deste trabalho, a ausência e/ou falha na utilização da liderança é mais relevante e mais perceptível suas consequências, pois ela lida diretamente com a vida, a segurança, com a liberdade, com a propriedade e a igualdade de direitos, direitos estes fundamentais a todo cidadão e garantidos pela Carta Magna.

Já é sabido que a profissão militar possui algumas particularidades, tais como risco de vida, durante toda sua carreira e sujeição a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia, além de dedicação exclusiva, pois o militar não pode exercer qualquer outra atividade profissional.

Mesmo com suas peculiaridades, é de fundamental importância que o líder/comandante conheça e compreenda a liderança bem como seus estilos e formas de liderar. Nesse contexto, surge o seguinte questionamento: qual a influência do estilo de liderança adotado pelos comandantes da Polícia Militar no tocante ao desempenho dos policiais militares?

### **1.3. Objetivos**

Para atender esse questionamento foram elaborados os seguintes objetivos de pesquisa:

#### **Objetivo Geral:**

Analisar o significado da liderança adotada pela Polícia Militar do Estado do Ceará (PMCE) na visão dos soldados, cabos e sargentos.

#### **Objetivos Específicos:**

- a) Identificar quais dentre os três estilos de liderança (Autocrático, Democrático e Liberal) é mais utilizado pelos comandantes superiores e imediatos.
- b) Entender como determinado estilo de liderança influencia o trabalho e o desempenho dos profissionais na visão dos subordinados/comandados.
- c) Relacionar o efeito da liderança percebida com as variáveis do perfil dos correspondentes.

### **1.4. Justificativa:**

A principal finalidade deste trabalho é averiguar a relação entre o estilo de liderança adotado pelo comandante para com seus subordinados no contexto da segurança pública do

Estado, procurando estabelecer como tal relação interfere no desempenho desses profissionais.

Muitas teorias recentes sobre liderança têm procurado relacionar o comportamento do líder diretamente ao desempenho do grupo. Elas têm tentado mostrar que certos tipos de comportamento são favoráveis e que outros são prejudiciais à eficácia e eficiência do grupo (FIEDLER e CHEMERS, 1981).

O presente estudo, ao colocar alguns aspectos sobre o exercício da liderança na instituição Polícia Militar, pretende trazer contribuições para uma análise que ganha destaque a partir das dificuldades de desenvolvimento dos processos de mudança e da compreensão do fenômeno da liderança como fator fundamental dessa mudança.

A mudança é o elemento que pode vencer a inércia e, com a liderança necessária, conduzir esse processo de uma maneira socialmente mais sadia, o que em termos significa mais do que um bom gerenciamento (KOTTER, 1997).

A área de segurança pública, não só no Ceará, mas em todo o país, vêm enfrentando uma crise de eficiência e governabilidade. Aos dirigentes, é imposto o desafio de gerar compromisso e participação dos funcionários para que se produza mudanças na organização. "A sobrevivência no meio desta loucura aparente exige grande flexibilidade e consciência por parte dos líderes como dos seguidores" (BENNIS e NANUS, 1988, p.12).

A problemática da gestão da administração pública é recente. Os processos de mudança no interior das instituições são um dos desafios mais importantes para a organização e seus dirigentes no contexto atual, de grandes pressões e incertezas.

HESSELBEIN, GOLDSMITH e BECKHARD (1996, p. 167):

"Estamos nos tornando cada vez mais dolorosamente conscientes do perigoso enfraquecimento de nossa estrutura social. Drogas, gangues, analfabetismo, pobreza, crime, violência, dissolução da família – isto tudo continua em uma espiral descendente. Os líderes do presente começam a admitir que tais problemas sociais colocam em risco todos os aspectos da sociedade. Os líderes do futuro percebem que os setores dos quais tradicionalmente se esperavam soluções para esses problemas estão muito distantes da capacidade de tratá-los – a saber, os setores governamental e social. Minha intenção não é criticá-los. Na verdade, acredito que sejam os primeiros a admitir que sem uma ampla rede de mãos auxiliares, estão fadados ao fracasso".

A temática da liderança tem sido pouco explorada no âmbito da gestão na área de segurança pública, de forma que ao realizar investigações nesse sentido, possa ser uma das formas para entender o assunto, podendo vir a colaborar com o enfrentamento da problemática crise atual bem como articular às teorias organizacionais com a dimensão presente na organização.

### **1.5. Estrutura do Trabalho:**

A presente monografia está estruturada em seis capítulos. Além deste capítulo introdutório, o trabalho é definido da seguinte maneira: o segundo capítulo descreve as diversas definições de liderança e são apresentados conceitos dos estilos de liderança. O terceiro capítulo apresenta a Polícia Militar do Ceará: sua história, sua estrutura organizacional e, de maneira geral, o policiamento ostensivo. No quarto capítulo, observam-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa. No quinto capítulo, tem-se a tabulação e análise dos dados da pesquisa realizada com policiais militares do Estado do Ceará lotados na capital e na região metropolitana de Fortaleza e no último capítulo tem-se o resultado onde os objetivos do estudo serão identificados sobre a forma de considerações finais do trabalho.



## **2. LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES**

Nos dias atuais, as organizações perceberam que o diferencial de seus produtos e serviços está no investimento do capital humano. As pessoas são consideradas como o elemento fundamental para o incremento da produtividade para que as empresas possam se manter no mercado. Assim, o desafio atual dos líderes é saber influenciar o funcionário para trabalhar em prol dos objetivos e metas a serem alcançadas.

Mas nem sempre foi assim. Somente algumas décadas após a Revolução Industrial as organizações se deram conta da importância da liderança na produtividade dos colaboradores indo de encontro às ideias impostas até então pelos estudos de Taylor.

Segundo Maximiano (2004), muitas das técnicas e teorias utilizadas para administrar as organizações nos dias de hoje são ideias que evoluíram de práticas do passado. Por isso, para uma melhor compreensão sobre liderança, este estudo inicia-se com a fundamentação teórica sobre a evolução das teorias administrativas e, posteriormente, sobre conceitos, aspectos e ferramentas da liderança nas organizações.

### **2.1. A Evolução das Teorias Administrativas:**

Maximiano (2004, p. 48) define *teoria* como sendo "um conjunto de proposições que procuram explicar os fatos da realidade prática". As teorias da administração têm uma história muito antiga e vêm evoluindo, não só nas empresas, mas também países, exércitos e organizações religiosas vêm criando soluções para lidar com recursos, dirigir pessoas e realizar objetivos.

Essa necessidade de estudar formas de lidar com grandes quantidades de recursos humanos e materiais deu-se a partir da Revolução Industrial no século XVIII, momento de grandes transformações tecnológicas, econômicas e sociais devido à expansão das indústrias. Nessa época, houve investimentos pesados na produção com o objetivo de aumentar a eficiência nos processos de fabricação, preocupação constante dos administradores, até então.

Com o avanço do desenvolvimento industrial americano, entre o final do século XIX e o início do século XX, é que se começou a desenvolver os primeiros trabalhos relacionados à administração com foco na produtividade do trabalhador e na padronização de tarefas.

Fiedler e Chemers (1981) afirmam que somente com a rápida industrialização e o desenvolvimento de grandes organizações no mundo dos negócios e no governo é que houve a real necessidade de uma nova liderança. Assim, começou a se desenvolver os primeiros trabalhos relacionados à administração.

A Teoria da Administração nasceu a partir da preocupação de alguns engenheiros americanos em racionalizar as tarefas no nível operário e conseqüentemente, melhorar a eficiência do processo produtivo.

Somente no início do século XX, é que nasce o movimento da Administração Científica onde nomes como Taylor, Fayol e Weber elaboram conceitos e métodos que integrarão às ideias da chamada *Escola Clássica de Administração* contribuindo até hoje na administração das organizações.

### **Administração Científica**

Desenvolvida por Frederick Winslow Taylor, engenheiro americano, a Escola da Administração Científica, tinha como objetivo aumentar a eficiência por meio dos operários diminuindo qualquer desperdício e perda de tempo na produção, cronometrando cuidadosamente cada etapa do processo produtivo elevando os níveis de produtividade através de técnicas e métodos da engenharia industrial. Essa administração de tarefas se baseava na organização racional do trabalho com o intuito de tornar o operário eficiente. Para Taylor, as prescrições do papel do administrador fundem-se na premissa de que os trabalhadores são basicamente preguiçosos, irresponsáveis e desleais e que requer um supervisor diretivo, crítico e autocrático.

Para que a improdutividade fosse abolida seria necessária a adoção de algumas técnicas como a padronização dos tempos e movimentos na execução das tarefas, designação das tarefas de acordo com as qualificações do trabalhador, pagamento de acordo com produtividade e a cooperação entre administradores e trabalhadores (MAXIMIANO, 1990).

Os quatro princípios da administração científica de Taylor, segundo Chiavenato (1995) são, a saber:

1- *Princípio de planejamento*: substituição da improvisação e da avaliação individual do operário por métodos baseados em procedimentos científicos;

2- *Princípio de preparo*: seleção científica dos trabalhadores de acordo com suas habilidades e treinamento para o aumento da produtividade bem como a disposição racional de ferramentas e materiais;

3- *Princípio de controle*: controle do trabalho para se certificar de que ele está sendo realizado de acordo com as normas estabelecidas;

4- *Princípio da execução*: distribuição das atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja feita de modo disciplinado.

O movimento da Administração Científica rapidamente ganhou popularidade em todo o mundo haja vista que seus princípios vinham ao encontro das necessidades da época bem como vieram a se congregarem diversos seguidores de Taylor.

### **Linha de Montagem**

Henry Ford, engenheiro e empresário americano, aperfeiçoou o Taylorismo incrementando dois princípios, sendo eles a integração das etapas do processo de trabalho e a fixação dos trabalhadores em seus postos de trabalho através das linhas de montagem. Desta forma, Ford expandiu e consolidou o modelo administrativo de Taylor gerando empresas bem estruturadas, eficientes e organizadas hierarquicamente.

Como características dessa abordagem administrativa podemos citar:

- Especialização do trabalhador;
- Fixação do trabalhador no posto de trabalho;
- Linha de montagem móvel (processo de montagem, o produto passa pelo trabalhador).

A grande aceitação dos princípios da administração científica e da linha de montagem é responsável pela notável expansão da atividade industrial em todo o mundo.

### **Processo Administrativo**

Henry Fayol, engenheiro francês, desenvolveu a Teoria Clássica, cuja essência era aumentar a eficiência da empresa por meio da definição das responsabilidades em todos os

níveis organizacionais e aplicação de princípios gerais da administração com uso de bases científicas. Para ele, a função administrativa deveria ser distribuída proporcionalmente entre todos os níveis hierárquicos, ou seja, não era exclusividade nem privilégio dos diretores bem como preocupava-se com as funções principais da empresa (funções técnicas, comerciais, financeiras, de segurança, contábeis e administrativas). Para ele as ações de prever, organizar, comandar, coordenar e controlar constitui o chamado processo administrativo.

De acordo com Maximiano citado por Oliveira (2004), Fayol também formulou quatorze princípios onde sintetizava a “arte de administrar”, que são:

- Divisão do trabalho;
- Autoridade e responsabilidade;
- Disciplina;
- Unidade de comando;
- Unidade de direção;
- Subordinação do interesse particular ao interesse geral;
- Remuneração de pessoal;
- Centralização;
- Hierarquia;
- Ordem;
- Equidade;
- Estabilidade de pessoal;
- Iniciativa;
- Espírito de equipe.

Enquanto Taylor se preocupou predominantemente com as atividades operacionais e cuidou da administração do trabalho, Fayol, ao contrário, cuidou da administração da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo e cuidou do trabalho da administração (MAXIMIANO, 2004).

## **Burocracia**

Max Weber, economista, sociólogo e filósofo alemão, é conhecido como o Pai da Sociologia Moderna e fundador da Teoria da Burocracia. Organizou e complementou a

administração científica de Taylor. Para Weber, a burocracia era a maneira mais lógica e eficiente para estruturar o trabalho em grandes organizações e sua ênfase era baseada na maximização da eficiência através de normas, âmbitos de controle e incentivos extrínsecos (Fiedler e Chemers, 1981).

Para Maximiano (2004, p. 60) a palavra burocracia "indica uma forma de organização que se baseia na racionalidade das leis". Para ele, as organizações que seguem o modelo burocrático – ou mecanístico, como também é conhecido – tendem a ser impessoais, rígidas e regulamentadas por normas.

Segundo Weber citado por Maximiano (1991), a administração burocrática é a forma mais racional de exercer a dominação possibilitando o exercício da autoridade e a obtenção da obediência com precisão, rigor, disciplina, continuidade e confiança.

De acordo com Chiavenato (1995), Weber acreditava que para uma burocracia ser eficiente, esta deveria conter:

- 1- Especialização por funções bem definidas;
- 2- Uso de autoridade legal;
- 3- Estruturas hierárquicas;
- 4- Regras e políticas uniformes e documentadas por escrito;
- 5- Treinamento e competência técnica;
- 6- Estabelecimento de critérios para admissão e promoção;
- 7- Preparação dos profissionais para seguirem carreira, assim os mais preparados poderiam atingir níveis mais elevados na estrutura.

Ainda segundo Chiavenato (1995, p.14):

“O tipo 'ideal' de burocracia, segundo Weber, visa atingir certas consequências desejadas e antecipadamente previstas: a previsibilidade do comportamento humano dentro da organização. Até certo ponto isso significa a tentativa de padronizar o desempenho humano para alcançar um objetivo organizacional: a máxima eficiência da organização”.

Os modelos clássicos de administração baseavam-se no controle exigido pela gerência, ou seja, essencialmente preocupavam-se com o desempenho dos recursos e processos. O indivíduo era posto em segundo plano sendo considerado apenas como recurso da produção.

À medida que o século XX avançou, surgiu outra abordagem existente na Teoria da Administração: a chamada abordagem humanística, onde as empresas passaram a ser vistas como sistemas sociais procurando enfatizar os indivíduos, anteriormente negligenciados dentro das organizações, deixando em segundo plano a estrutura e as tarefas. Suas ideias iniciais passaram a ganhar divulgação e experimentar grande desenvolvimento a partir da década de 30 durante a crise que assolou o mundo capitalista. A preocupação dos administradores recaía sobre o aumento da produtividade e a consequente redução de custos.

A Escola das Relações Humanas surgiu como uma teoria contrária à Teoria Clássica substituindo todos os seus conceitos anteriormente vistos por outros desenvolvidos a partir da Psicologia e Sociologia rumo à humanização da empresa. Sua contribuição baseava-se na organização informal, nas comunicações, na motivação, na liderança e, principalmente, na preocupação com a satisfação no trabalho.

Como bem explica Motta (1979, p. 24):

"A Escola das Relações Humanas colocou na motivação a grande possibilidade de levar o indivíduo a trabalhar para o atingimento dos objetivos da organização formal [...]. Imaginava-se que o homem não poderia ser obrigado a realizar tarefas cujos fins desconhecesse, mas, ao contrário, deveria participar da própria decisão que desse origem à tarefa que devesse executar".

Segundo esta concepção, a motivação humana se dá por recompensas sociais e simbólicas, pois considera as necessidades psicológicas do ser humano mais importantes do que as necessidades materiais e financeiras.

CHIAVENATO (1995, p. 20):

"Num sistema mais amplo, a Escola das Relações Humanas representa uma reação saudável contra a ênfase no trabalho programado, no controle hierárquico rígido e no alto grau de especialização do trabalhador, aspectos característicos do taylorismo e da T.A tradicional. Um dos principais objetivos do movimento

humanista foi quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade dos trabalhadores".

A Teoria das Relações Humanas originou-se nos estudos e experiências realizados por Elton Mayo e seus colaboradores nos Estados Unidos em uma fábrica de equipamentos telefônicos de Hawthorne que ficou conhecido como Experiência de Hawthorne. Esse experimento procurou estudar o efeito de várias variáveis, tais como: iluminação, calor, fadiga etc. sobre a produtividade dos trabalhadores e demonstrou que um dos fatores mais importantes para o desempenho individual são as relações com os colegas e os administradores.

Nessa época, a preocupação dos administradores era aumentar a lucratividade através da diminuição dos custos oriundos dos conflitos internos à empresa, ou seja, houve a percepção da necessidade de uma maior humanização do trabalho, uma preocupação quanto ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade pessoal (MOTTA, 1979).

O estudo constatou que influências como um ambiente amigável, supervisão branda, liberdade de trabalho, objetivos comuns ao grupo e espírito de equipe, por exemplo, elevaram a produção e a eficiência, ou seja, um ambiente produtivo eficiente é constituído de bem mais do que uma estrutura física adequada: é composta por indivíduos com suas emoções, personalidades e anseios. O fator psicológico é que exerce maior influência sobre os níveis de produtividade do que o fisiológico.

Portanto, o tema central da escola das relações humanas é o comportamento coletivo nas organizações, ou seja, o entendimento e administração dos indivíduos como integrantes do grupo de trabalho.

Ao contrário da visão de Taylor ou Weber, as pessoas são vistas nas organizações não como peças de máquinas ou recursos estritamente profissionais, mas sim, como pessoas, dotadas de sentimentos, interesses e motivações.

Assim, a importância dada ao elemento humano pela Escola de Relações Humanas veio amenizar o tratamento mecanicista dado à administração pelos teóricos clássicos, ou seja, a nova concepção proposta por Mayo não alterou a estrutura do modelo construído por Taylor e Ford, apenas contribuiu para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores (MAXIMIANO, 1997).

Vindo integrar as abordagens da Escola Clássica, na qual predominavam os fatores técnicos com os fatores humanos da Escola Comportamental, surge o enfoque sistêmico, tendo como um dos mais importantes criadores o cientista alemão Ludwing Von Bertalanffy. A essência desse pensamento é a ideia de interação entre elementos que formam conjuntos para a realização dos objetivos (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Bertalanffy, citado por Maximiano (2004), é necessário utilizar abordagens de natureza holística já que as soluções tradicionais não são mais suficientes a sua utilização haja vista a complexidade da sociedade e da tecnologia.

Por isso, a teoria dos sistemas nada mais é do que "a reorientação do pensamento e da visão do mundo a partir da introdução dos sistemas como um novo paradigma científico" (MAXIMIANO, 2004, p.64), que contrasta com a visão mecanística e linear da escola clássica.

Para Likert, citado pelo autor acima, de acordo com a abordagem sistêmica a organização acaba por ser entendida como um sistema de conjunto de papéis onde as pessoas encontram-se inter-relacionadas. Para que o indivíduo torne-se produtivo, ele deve fazer parte de um sistema social ativo (MOTTA, 1979).

Nesse sentido, a interação, o estímulo e a consequente motivação tornam-se variáveis importantes dentro do ambiente organizacional.

Lewin, Lippit, White e McGregor foram alguns dos teóricos expoentes onde, em seus estudos, buscou-se relacionar as ações dos líderes à eficácia de sua liderança explorando áreas como a motivação, a tensão e o conflito entre os interesses individuais e organizacionais; identificando habilidades necessárias à liderança no desenvolvimento das pessoas (MOTTA, 1979).

McGregor, em especial, mostrou em seus estudos, denominado "Teoria X e Teoria Y", que diferentes situações pediam diferentes ações e estilos de liderança, de acordo com a natureza das pessoas, pois cada administrador possui uma concepção própria a respeito de outras pessoas (MAXIMIANO, 1991).

Chegou à conclusão que existem duas maneiras diferentes de encarar a natureza humana. As pressuposições de cada uma delas estão na figura 1.



- **Teoria X:** esta teoria, que corresponde à Escola de Administração Científica, diz que o administrador tende a dirigir e controlar os subordinados de maneira rígida, pois considera as pessoas passivas, avessas à responsabilidade e sem qualquer iniciativa. Com isso, o administrador cria um ambiente de trabalho autocrático, de controle coercitivo e de constante vigilância.
- **Teoria Y:** já nesta teoria, o administrador tende a dirigir as pessoas com maior liberdade e responsabilidade no trabalho, pois acha que elas gostam de trabalhar, são aplicadas, criativas e têm iniciativa própria. Este estilo cria um ambiente de trabalho democrático e oportunidades para a satisfação das necessidades das pessoas.

McGregor ainda enfatiza que o desempenho da organização é uma função da satisfação e da motivação dos trabalhadores. Por isso, organizações e supervisores que atuam nos moldes da Teoria Y, criam um ambiente de trabalho que eleva ao máximo a produtividade (FIEDLER e CHEMERS, 1981).

A capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo de motivação, por isso, a liderança recebe grande atenção dentro do enfoque comportamental na administração, desempenhando assim, papel relevante nas relações humanas (MAXIMIANO, 1997).

Likert, em seus estudos relativos à motivação conclui que os administradores que adotam um padrão de liderança diferente do utilizado pelas teorias tradicionais da administração obtêm níveis mais altos de motivação e satisfação dos subordinados (MOTTA, 1979).

Ao focar o comportamento humano e sua influência sobre os resultados da empresa, cresce a importância nesse campo à atuação da liderança. Por não se tratar de uma atividade isolada, já que permeia todas as atividades gerenciais, a liderança torna-se um instrumento contemporâneo de estudo já que sua maior dificuldade refere-se a imprecisão da natureza humana.

Figura 1: Aspectos da Teoria X e Teoria Y

ASPECTOS	TEORIA X	TEORIA Y
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O chefe fixa objetivos e metas para os subordinados.</li> <li>• Não há participação dos subordinados na fixação dos objetivos ou planos.</li> <li>• Poucas alternativas são exploradas.</li> <li>• Baixo comprometimento quanto aos objetivos e planos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder e subordinados negociam e fixam objetivos em conjunto.</li> <li>• Há forte participação dos subordinados na fixação de objetivos e planos.</li> <li>• Muitas alternativas são exploradas.</li> <li>• Há forte comprometimento com os objetivos e planos.</li> </ul>
<b>Direção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança autocrática, baseada apenas na autoridade do chefe.</li> <li>• As pessoas seguem ordens e comandos, existindo forte resistência e desconfiança das pessoas.</li> <li>• As comunicações são de uma só via, do topo para a base, com pouca retroação.</li> <li>• A informação é muito limitada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança participativa e espírito de equipe baseado na competência.</li> <li>• As pessoas buscam responsabilidade, sentem-se comprometidas com o bom desempenho.</li> <li>• As comunicações são de duas vias com forte esquema de retroação.</li> <li>• A informação necessária flui livremente.</li> </ul>
<b>Controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O chefe atua como um juiz.</li> <li>• Há baixa confiança na avaliação do desempenho.</li> <li>• Focalização no passado, com ênfase na busca de faltas e defeitos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O líder atua como um impulsionador.</li> <li>• Alta confiança na avaliação do desempenho.</li> <li>• As pessoas aprendem no passado, mas focalizam o futuro. O impulso do bom desempenho enfatiza a solução de problemas.</li> </ul>

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. (2005, p. 389).

## 2.2. Liderança: Origem e Conceitos

A palavra “liderar” vem do inglês, *to lead*, que significa “conduzir, dirigir, guiar, comandar, persuadir, encaminhar, encabeçar, capitanear, atravessar”. Seu primeiro registro foi datado em 825 D.C. Em 1.300, documentou-se *leader*, “condutor, guiador, capitaneador”, aquele que exerce a função de guiar, de conduzir. Em 1.834, *leadership* emerge como “dignidade, função ou posição de guia, de condutor, de chefe” (MIRADOR INTERNACIONAL, 1987 citado por SANTIAGO, 2007).

Há tempos o tema liderança exerce um forte fascínio tanto aos que dirigem, como aqueles que são dirigidos. É dos comandos militares que emergiram os pressupostos sobre o papel do líder nas organizações, relativos à função de alcançar objetivos, mantendo a hierarquia e o seu poder plenamente estabelecido.

Embora a primeira investigação empírica de liderança tenha sido publicada em 1.904, foi durante a I Guerra Mundial que esse setor recebeu o maior impulso. Foi no período compreendido entre as duas grandes guerras que se deu a maior importância à identificação de traços de liderança e ao modo como os homens se sobressaem em posições de chefia.

A liderança é um assunto investigado há tempos: a “República” de Platão e os “Analectos” de Confúcio tratam a cerca do problema (FIEDLER e CHEMERS, 1981). Portanto, é natural que sejam encontrados diferentes conceitos sobre o tema.

Para Kouzes e Posner (1997, p. 321) a “liderança é um tipo de relacionamento que se baseia claramente no envolvimento pessoal”. Isso ocorre porque a liderança é um processo recíproco, sendo traduzida como uma relação mútua entre líder e liderados. E ainda a caracterizam como um “relacionamento fundado na credibilidade e na confiança”.

Kotter (2000, p.13): “A liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias”.

Hunter (2004) citado por Lopes (2008): “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando realizar os objetivos como sendo de bem comum”.

Segundo Maximiano (2004, p. 145), objetivos "são os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços ou recursos". São os resultados desejados que orientam o intelecto e a ação.

Bennis e Nanus (1988, p.28): "liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar esta visão em realidade", pois sem essa transformação não haverá um bom funcionamento organizacional.

Da mesma forma, Hersey e Blanchard *apud* Chiavenato (1995, p. 86) definem a liderança como "o processo de exercer influência sobre o indivíduo ou grupo de indivíduos, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação".

Fiedler e Chemers (1981) ainda em seu estudo sobre conceitos de liderança definem como sendo "um processo contínuo – não um evento, não a implementação de um programa, nem uma simples articulação ou inspiração de uma grande ideia" trata-se de "um processo que envolve muitas pessoas trabalhando em direção a uma visão comum". Esses autores ainda enfatizam os conceitos de Dubin (1951) onde diz que "liderança é exercício de autoridade e tomada de decisões" e de Stogdill (1948) "liderança é o processo de influir nas atividades do grupo com vistas ao estabelecimento e ao alcance de suas metas".

Trata-se de um processo de influência exercido de forma intencional pelos líderes e seus seguidores.

Chiavenato (2005, p. 448) traduz liderança como sendo uma "função de influência interpessoal em uma dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de objetivos". O líder deve exercer influência sobre as pessoas para conduzi-los em direção ao alcance dos seus objetivos. Desta forma, percebe-se que para que possa haver líder, deve haver liderados, uma pessoa influencia a outra em função dos relacionamentos existentes entre elas (CHIAVENATO, 1994).

Pelo exposto acima, pode-se concluir que a liderança é definida como uma relação de influência que está intimamente ligada com o processo de motivação. Maximiano (2004, p. 289) bem define como sendo "o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo" e conduzi-los a realização de uma meta ou objetivo e complementa referindo-se a um "processo complexo, que compreende diversas atividades de administração de pessoas, como coordenação, direção, motivação, comunicação e participação no trabalho em grupo" (MAXIMIANO, 2004, p. 34).

As variáveis que envolvem o processo de liderança são muito complexas. Para tanto, é necessário entender que do ato de emitir uma ordem e esperar que ela seja cumprida, há um tortuoso caminho para se entender como a liderança se legitima e quanto exercício de poder ela exige. Kouzes (1991, p. 34) confirma quando diz que “existe um aspecto característico do processo de liderança, ele reside na distinção entre mobilizar os outros para fazer e mobilizá-los para querer fazer” e conclui mostrando que “há uma diferença entre arregimentar apoio e dar ordens, entre conquistar compromisso e impor obediência”.

Esse processo está baseado na influência. A influência é um conceito ligado ao de poder e de autoridade, abrangendo todas as maneiras pelas quais se introduzem mudanças no comportamento das pessoas. Sendo ambos conceituados por Chiavenato (1992, p.47), “o poder significa o potencial de influência de uma pessoa sobre outra”, que pode ou não ser exercido. Bennis e Nanus (1988, p.13) ainda complementam conceituando poder como "a energia básica para iniciar e sustentar a ação, traduzindo a intenção para a realidade, a qualidade sem a qual os líderes não podem liderar". Já a autoridade “é o poder legítimo, ou seja, o poder que uma pessoa tem em virtude do papel que exerce, de sua posição em uma estrutura organizacional”. É o poder legal e socialmente aceito.

A figura 2 mostra de maneira simplificada os vários graus de influência, indo desde a emulação até a coação:

**Figura 2:** Os tipos de influência

<b>OS TIPOS DE INFLUÊNCIA</b>				
<b>Coação</b>	<b>Pressão</b>	<b>Persuasão</b>	<b>Sugestão</b>	<b>Emulação</b>
Forçar a fazer algo sem aceitação. Imposição Mando.	Coerção, ameaça, forçar a aceitação.	Prevalecer. Com conselho ou indução. "Mudar a cabeça".	Propor algo sem forçar para a aceitação.	Imitar com vigor para igualar ou ultrapassar: espontaneidade

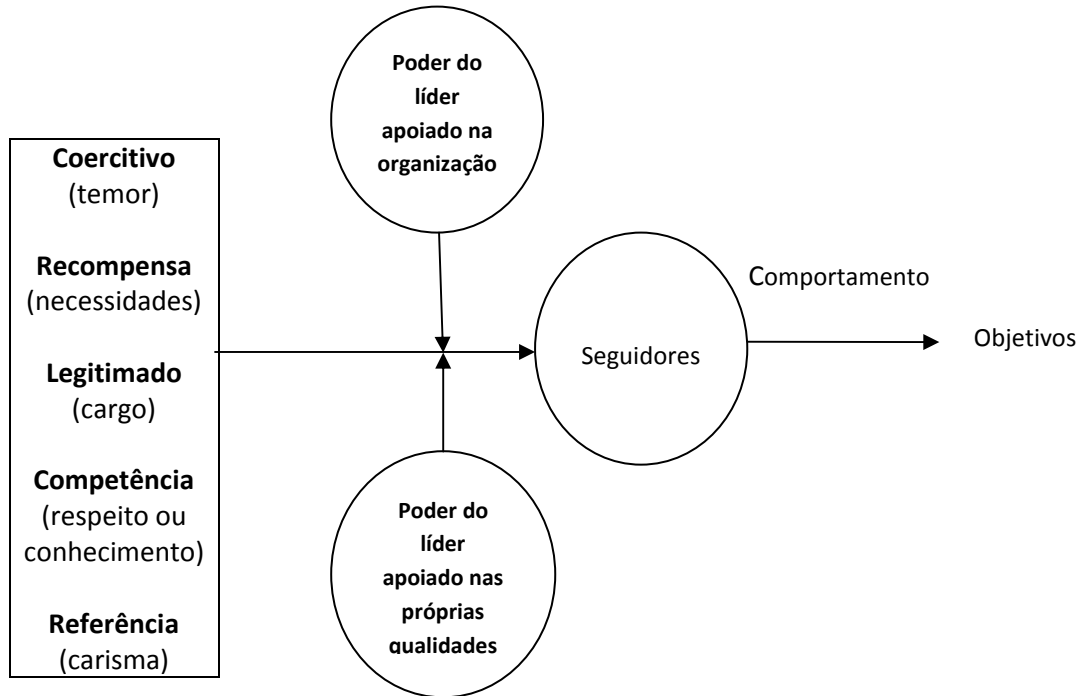
Fonte: CHIAVENATO (1995, p.529).

A capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados está muito ligada ao poder que se recebe do líder. De acordo com Chiavenato (2005), existem cinco diferentes tipos de poder que um líder pode exercer, a saber:

- **Poder coercitivo:** é o poder baseado no temor e na coerção. O liderado percebe que o fracasso em atender às exigências do líder pode levá-lo a sofrer algum tipo de punição.
- **Poder de recompensa:** é o poder que se apoia na expectativa de alguma recompensa, incentivo, elogio ou mesmo reconhecimento que o liderado espera obter do líder.
- **Poder legitimado:** é o poder que decorre do cargo ocupado pelo líder no grupo ou na organização. É a nivelção hierárquica que estabelece e legitima os escalões de autoridade dentro da organização.
- **Poder de competência:** deriva dos talentos especiais, conhecimento, técnico e da experiência anterior do indivíduo. Os liderados percebem que o líder possui certos conhecimentos que ultrapassam os seus.
- **Poder de referência:** também chamado popularmente como carisma, é o poder de um indivíduo influenciar um outro por sua força de caráter e magnetismo pessoal.

Pode-se observar mais claramente no diagrama (Figura 3) que certos poderes decorrem da posição ocupada pelo administrador, como é o caso do poder coercitivo, legitimado e de competência. Outros, como o poder de competência e de referência, são decorrentes da própria pessoa.

**Figura 3: Diagrama "As Bases do Poder Organizacional e Individual"**



**Fonte:** CHIAVENATO, Idalberto. Administração dos Novos Tempos (2005, p.449).

De acordo com Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996) o processo de liderança é ao mesmo tempo intencional e baseado na influência, diferenciando-se do poder posicional, da manipulação ou da coerção. Já com a influência intencional, as pessoas confiam no líder através do poder pessoal e na credibilidade para mudar e afetar as pessoas e seus meios.

Embora seja possível dirigir pessoas para uma meta específica pela intimidação, isto não deve ser considerado como liderança. Bons líderes estão atentos às necessidades humanas de seus colegas e subordinados.

### **2.3. Teorias sobre Liderança**

Os líderes têm sido estudados através da história, e a psicologia tem feito da liderança o foco principal de sua pesquisa. Outra importante etapa da história da liderança tem seu início no pós-guerra, em meados da década de 50 onde foram criados diversos instrumentos de análise do comportamento baseado na liderança, dando origem a algumas teorias.

### **a) Teoria dos Traços sobre Personalidade:**

A busca de traços de liderança constituiu a atividade isolada mais importante dos teóricos sobre o assunto antes da segunda guerra mundial (FIEDLER e CHEMERS, 1981), por isso é considerada como marco inicial dos estudos sobre liderança, onde se preocupava em identificar os traços de personalidade capazes de caracterizar o líder.

Traço de liderança pode ser entendido, como qualquer outro traço de personalidade, "como sendo um atributo da personalidade que se mantém constante em todas as situações" (FIEDLER e CHEMERS, 1981, p. 23). O pressuposto desta teoria é que se poderia encontrar características pessoais, emocionais, sociais e intelectuais que pudessem identificar um líder de sucesso, através das quais pudesse influenciar o comportamento das demais pessoas.

Dentre essas habilidades podemos destacar a inteligência, o empreendedorismo, empatia, criatividade, visão do futuro, flexibilidade e controle emocional.

Esta teoria caiu em descrédito por conta da importância atribuída a cada um dos traços e suas características que são variáveis de indivíduo para indivíduo não sendo aplicáveis a todos nem a todos os momentos. Além disso, a influência do ambiente externo não era considerada como fator determinante ao exercício da liderança.

### **b) Teoria dos Estilos de Liderança:**

Um dos primeiros e mais famosos estudos sobre estilo de liderança foi o realizado por Lewin, Lippitt e White (1939) onde procuravam verificar a influência causada por três estilos diferentes de liderança em relação ao desempenho e comportamento das pessoas que eram: estilo autocrático, estilo democrático e estilo liberal de liderança.

A definição de estilo de liderança dada por Fiedler e Chemers (1981, p. 35) é dada como "um conjunto de comportamentos de relativa duração, que caracterizem o indivíduo, independentemente da situação". Assim, enquanto a abordagem da teoria dos traços trata de como o líder *é*, a abordagem dos estilos de liderança se refere ao que o líder *faz*, a sua forma de comportamento em relação aos seus subordinados.

- Autocrática: o líder centraliza totalmente a autoridade e as decisões. Os grupos apresentam evidentes sinais de tensão, frustração e agressividade. A liderança



autocrática enfatiza somente o líder, o que reduz a espontaneidade e a iniciativa dos liderados e garante a execução das tarefas somente com a sua presença.

- Democrática: as diretrizes são discutidas e partilhadas pelo grupo. O líder assume o papel de facilitador além de buscar soluções e sugerir ideias. Os grupos apresentam boa quantidade de trabalho, pois trabalham em um clima de satisfação, interação e comprometimento das pessoas.
- Liberal: a participação do líder é mínima, permitindo total liberdade para a tomada de decisões por parte do grupo. O comportamento do líder é evasivo, comporta-se de maneira passiva e só se envolve se for solicitado. Há fortes indícios de individualismo, agressividade e insatisfação do grupo, além de pouco respeito em relação ao líder.

Como se pode perceber, na liderança autocrática o líder centraliza o poder, está mais preocupado com a tarefa do que com os grupos, insiste apenas em cumprir as metas. Na liderança democrática, o líder trabalha em conjunto com os subordinados e focaliza sua atenção na satisfação destes criando um clima de trabalho agradável. Já na liderança liberal, o líder não intervém nas decisões do grupo, transferindo toda sua autoridade para os subordinados, pois acredita que eles tomarão a melhor decisão.

Alguns estudos passaram a sugerir que a eficácia de um determinado estilo de liderança dependia das circunstâncias que ele é usado. Maximiano (2004) diz que uma das preocupações do estudo da liderança é identificar as condições do sucesso para cada estilo, sendo avaliada sua eficácia analisando o efeito do comportamento do líder sobre o desempenho da tarefa e a satisfação do subordinado.

Vroom (1959) citado por Fiedler e Chemers (1981, p.46) diz que é "totalmente irracional esperar-se que todos os empregados em todas as situações reajam de maneira análoga a estilos administrativos específicos". Por isso, na prática, o administrador utiliza os três estilos de liderança de acordo com a tarefa, com as pessoas e com a situação. O desafio está em saber quando, com quem e em que circunstâncias aplicar determinado estilo (CHIAVENATO, 2005).

Na década de 60, Likert, em seus estudos sobre liderança, identificou dois direcionamentos do líder: um orientado para as pessoas e outro orientado para a produção. O primeiro concentra sua atenção na valorização humana, procura manter uma equipe de trabalho mais atuante e preocupa-se mais com as metas do que com os métodos. Já o segundo, está direcionado para a execução das tarefas e com os recursos disponíveis, seguindo regras e regulamentos (CHIAVENATO, 2005).

Os resultados das pesquisas revelaram que o comportamento do líder é apenas um dos fatores que garantem a eficácia do grupo ante determinada tarefa.

Enquanto as teorias sobre os estilos de liderança procuram isolar características, comportamentos que pudessem conduzir à uma liderança eficaz, a Teoria Situacional procura incluir o contexto ambiental, o líder, liderados, a tarefa, a situação e os objetivos, constituindo assim, um avanço em relação às teorias anteriores.

### **c) Teorias Situacionais de Liderança:**

Esta teoria surgiu pela necessidade de um modelo adequado à liderança, onde cabe ao líder adaptar suas características às demandas do grupo ou de acordo com a situação. De maneira não tão simplista quanto às teorias dos traços de personalidade nem tão limitada quanto às teorias sobre os estilos de liderança, as teorias situacionais partem do princípio de que cada tipo de situação requer um tipo diferente de liderança para se alcançar a eficácia dos subordinados. Isso possibilita a adoção de amplos padrões de comportamento de liderança.

A dificuldade em isolar traços ou comportamentos de liderança levou estudiosos a determinar as variáveis situacionais que tornariam um estilo de liderança mais eficaz que outro. Para a escolha do padrão de liderança adequado a ser utilizado o líder deve considerar três fatores simultâneos (CHIAVENATO, 2005):

#### **Fator administrador:**

- Seu sistema de valores e convicções pessoais;
- Sua confiança nos subordinados;
- Suas inclinações pessoais a respeito de como liderar;
- Seus sentimentos de segurança em situações de incerteza.

**Fator subordinado:**

- Sua necessidade de liberdade ou de orientação superior;
- Sua disposição em assumir responsabilidades;
- Sua segurança na incerteza;
- Seu interesse pelo problema ou pelo trabalho;
- Sua compreensão e identificação do problema;
- Seus conhecimentos e experiência para resolver o problema;
- Sua expectativa de participação nas decisões.

**Fator situação:**

- O tipo de empresa, seus valores e tradições, suas políticas e diretrizes;
- A eficiência do grupo de subordinados;
- O problema a ser resolvido ou a complexidade do trabalho;
- A premência de tempo.

As organizações sofrem continuamente o impacto de forças internas e externas nas mais diversas variáveis situacionais. De acordo com o enfoque situacional, as organizações se adaptam a diferentes circunstâncias (MAXIMIANO, 2004).

Segundo o Modelo Contingencial de Liderança de Fiedler, não existe um estilo único e melhor de liderança, que seja válido para toda e qualquer situação, ou seja, cada situação requer um estilo diferente de liderança (CHIAVENATO, 2005).

O modelo contingencial baseia-se em três fatores situacionais que são: as relações líder-liderados (o relacionamento pessoal que o líder tem com os membros do grupo, em termos de confiança e respeito), a estrutura da tarefa (até que ponto a tarefa do grupo está definida) e o grau de poder do cargo do líder sobre seus subordinados.

A abordagem caracterizada por Fiedler sugere que os líderes devem se adequar a uma situação particular, ou seja, na prática as tarefas ou eventos é que determinarão o padrão de comportamento do líder.

A ideia de que o líder deve flexibilizar seu comportamento a fim de ajustá-lo a situação foi decisiva no desenvolvimento dos estudos posteriores sobre liderança (MAXIMIANO, 1997).

Figura 4: FATORES SITUACIONAIS

<b>FATORES SITUACIONAIS</b>	<b>FAVORABILIDADE SITUACIONAL</b>	<b>DESAVORABILIDADE SITUACIONAL</b>
<b>Poder de posição do líder</b>	Maior poder de posição Muita autoridade formal Alto nível hierárquico	Menor poder de posição Pouca autoridade formal Baixo nível hierárquico
<b>Estrutura da tarefa</b>	Tarefa estruturada, rotineira e programada Fácil de desempenhar, de executar e de aprender	Tarefa não estruturada, variada e na programada Difícil de desempenhar, de executar e de aprender
<b>Relações entre líder e membros</b>	Bom relacionamento entre o líder e os membros do grupo	Mau relacionamento entre o líder e os membros do grupo

Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. (2005, p. 464). Administração dos Novos Tempos.

Há ainda outros modelos de liderança que focalizam não a forma como as decisões são tomadas, mas o tipo de recompensa que o líder oferece através do estilo motivacional do líder: o carismático e o transacional (MAXIMIANO, 2004).

Tanto o gerente quanto o funcionário enxergam o trabalho como um sistema de trocas entre contribuições e recompensas. Na liderança carismática, o líder oferece como recompensa a própria realização da tarefa incentivando os seguidores a se superarem e inculcando neles um sentimento de comprometimento dando especial atenção às necessidades e potencialidades de seus liderados.

Já o líder transacional estabelece metas e oferece incentivos materiais para sua realização, baseando-se no princípio de que o desempenho e a competência devem ser recompensados de acordo com algum critério, de modo racional, sem o fundo emocional que caracteriza a liderança carismática.

De acordo com Maximiano (1997), o líder carismático ou transformador focaliza os interesses dos seguidores na missão, cultiva a lealdade e o bom desempenho por meio da inspiração e apela ao estímulo intelectual. O líder transacional ou negociador focaliza os

interesses pessoais e primários dos liderados oferecendo recompensas ou ameaças para conseguir que os subordinados trabalhem para realizar as metas.

Chiavenato (2005) ainda destaca a Teoria Caminho-Meta ou Teoria voltada para os Objetivos, onde afirma que a responsabilidade do líder é ampliar a motivação dos subordinados para que possa atingir os objetivos ou metas estabelecidas, o que implica que a motivação dos liderados é consequência do estilo adotado pelo líder.

Segundo essa teoria, os líderes devem aumentar as recompensas aos subordinados bem como orientá-los como essas recompensas podem ser obtidas levando em consideração duas variáveis importantes: as características pessoais dos subordinados e as pressões do meio em que estão inseridas.

Nesse novo paradigma, sem dúvida, é preciso reconhecer que o desempenho do grupo depende não só do líder como também uma série de fatores relacionados. Por isso, a liderança eficaz concentra-se no "resultado do confronto dos atributos do líder com as exigências e restrições da situação de liderança" (FIEDLER e CHEMERS, 1981, p.9).

O exercício da liderança quando bem conduzido eleva o potencial de uma empresa, convertendo aspirações em ações. O líder, assim, assume seu papel, incorporando os propósitos e motivando as pessoas em prol da realização dos objetivos da organização.

#### **2.4. Liderança nos dias atuais:**

A sociedade humana é feita de organizações que fornecem meios para atender as necessidades das pessoas. Maximiano (2004, p.27) define organização como grupo de pessoas que usam recursos tangíveis, como instalações, máquinas e equipamentos e intangíveis, como tempo e conhecimento para a produção de bens e serviços.

Na atualidade, as organizações assumiram um papel importante até mesmo na qualidade de vida das pessoas. O desenvolvimento tecnológico, econômico, a globalização e, conseqüentemente, a concorrência, influenciam diretamente nesse processo e, para sobreviver nesse ambiente de constantes mudanças, a organização deve utilizar a principal força motriz, que são as pessoas, para que isso aconteça.

Como bem ratifica Bennis e Nanus (1988, p. 3), "sem levar em conta se estamos considerando grandes empresas, órgãos do governo, instituições ou pequenas empresas, o fator principal, necessário para aumentar os recursos humanos, é a liderança". Como toda ação demanda esforços, torna-se necessário que alguém influencie os grupos de pessoas para atingir os objetivos propostos, afinal, trata-se da gestão de pessoas.

A liderança não se resume apenas em um cargo. Hoje, a organização política em todas as empresas é regida não mais pela autoridade, e sim, pela influência. As organizações estão abandonando os títulos de gerentes e substituindo por termos como líder, facilitador, tornando as pessoas o foco desse novo modo de gerir (KOTTER, 1996). Os empregados agora são chamados de colaboradores e os chefes de gestores ou líderes.

Além disso, liderança não pode ser confundida com gerência. Há diferenças significativas nas atitudes de quem gerencia e de quem lidera: o gerenciamento mantém todo o processo sob controle focalizando os sistemas e estruturas enquanto que a liderança conduz à transformação através das pessoas. O líder opera sobre recursos emocionais da organização, sobre seus valores, comprometimento e aspirações. Já o administrador opera sobre os recursos físicos da organização, sobre seu capital, matérias-primas e tecnologia (BENNIS e NANUS, 1988).

Sem liderança suficiente, a mudança fica paralisada onde vencer num mundo em rápida transformação se torna um problema. "No coração da nova liderança está a redescoberta da necessidade de definir, moldar e usar valores essenciais da organização" (HESSELBEIN, GOLDSMITH e BECKHARD, 1996, p. 133).

Somente nas últimas décadas, boa parte da atenção se transferiu para o desenvolvimento de líderes, ou seja, pessoas capazes de criar e transmitir de maneira clara visões e estratégias. Portanto, pode-se dizer que o líder é um dos maiores responsáveis pela sobrevivência e sucesso de uma organização e, para que isso aconteça, alguns itens são essenciais, como: visão, abertura a novas ideias, saber ouvir, capacidade de assumir riscos, coerência com as ações, empatia, capacidade de prever e persuadir, habilidade de comunicação e, sobretudo, gostar de lidar com pessoas. Somente agora, é que a dinâmica empresarial está se voltando ao aspecto orgânico, integrado e holístico, até então mecanicista e artificial (*idem*).

Outra grande mudança que tem acontecido ultimamente é que as pessoas estão mais envolvidas nas suas atividades, conhecem melhor seus direitos, cada um possui habilidades específicas que podem ser atualizadas de forma contínua além de terem à disposição tecnologias que lhe permitem acesso a diversos tipos de informações, antes restritas aos altos cargos, bem como meios de aplicar essas informações em prol de seus trabalhos. A capacitação profissional no estágio atual da globalização e da competitividade representa um diferencial positivo nas organizações.

Até pouco tempo, os líderes tinham poder para moldar as organizações de modo a sustentar seus valores pessoais, premissas e estilos. Hoje, eles devem se adaptar às relações sujeitas à mudança nos diversos setores da sociedade. As organizações precisam redefinir constantemente suas metas e estratégias para atingir a solução dos problemas. As tradicionais estruturas organizacionais, caracterizadas como autocráticas estão sendo substituídas por organizações democráticas, caracterizadas por um estilo participativo. Como bem se referem Hesselbein, Goldsmith e Beckhard (1996, p. 304) "precisamos saber que a histórica organização estruturada no controle está morta. Mesmo as melhores organizações militares reconhecem isto hoje".

O líder encontra atualmente exigências cada vez mais complexas onde será desafiado a introduzir elementos que permitam o indivíduo trabalhar com mais motivação. Seu comportamento bem como seu estilo deverão ser revistos além da necessidade de ampliar seu horizonte de conhecimentos e dar maior ênfase às habilidades pessoais.

### **3. POLÍCIA MILITAR DO CEARÁ**

As razões para o estabelecimento de empresas de propriedade pública por parte dos governos são a necessidade e o bem estar público. Sendo a manutenção da ordem pública uma das principais atribuições do Estado na sociedade atual, isto corrobora a importância dessa instituição.

O termo *polícia* pode ser definido "como o grupo de pessoas autorizadas por um grupo para regular as relações interpessoais dentro de uma comunidade, através da aplicação da força física" (BAYLEY, 2001 citado por SOUSA, 2009).

Sendo caracterizada com um tipo particular de estrutura burocrática, submetida a uma hierarquia e a uma disciplina inspirada em modelos militares, a Polícia Militar do Ceará vem a ser o objeto deste estudo.

Tendo este capítulo como foco principal apresentar esta instituição de maneira geral e o serviço policial militar, inicia-se descrevendo sua história, apresenta seus pilares, sua estrutura organizacional bem como apresenta o serviço policial, hierarquia e o policiamento ostensivo que configura a principal função das polícias militares dentro do escopo da segurança pública bem como o contexto que ela está inserida.

#### **3.1. História:**

O surgimento da polícia moderna, como é conhecida nos dias atuais, deu-se entre os séculos XVIII e XIX, com a ascensão do Estado Moderno como uma reação aos conflitos sociais da época como o surgimento de pressões civis pelos ideais libertários e a busca pelo seu monopólio. Sendo considerada uma das principais atribuições do Estado, tinha como objetivo a manutenção da paz e da ordem, bem como a prevenção e o combate aos delitos.

Segundo Muniz (1999) citado por Sousa (2009), "o surgimento da polícia nos moldes que conhecemos hoje deve ser entendido como contexto de formação do Estado Moderno, pela introdução de regras formais e legais na administração pública e na organização da sociedade capitalista".



No Brasil, seu estabelecimento remonta à época da chegada da família Imperial e tinha como função proteger a sociedade, livrando-a das pessoas "indesejáveis".

No Ceará, ela foi originada em 24 de maio de 1835, pelo então Presidente (Governador) da Província do Ceará, José Martiniano de Alencar, que além de padre, era senador vitalício e orador sacro. Preocupado com a segurança e o bem estar dos habitantes da Província do Ceará, assinou a Resolução Provincial nº 13, criando a Força Pública do Ceará, conhecida hoje como Polícia Militar do Ceará.

A partir de 04 de janeiro de 1947 passou a denominação que tem até os dias atuais, a partir da entrada em vigor da constituição de 1946. Foi comandada por 104 comandantes, sendo o primeiro deles o Ten. do Exército Brasileiro Tomaz Lourenço da Silva Castro, onde comandou por quase quatro anos.

Ao longo de sua existência, a PM cearense trocou quatorze vezes de nome, mas sempre com o objetivo de preservar a paz e a ordem na sociedade tendo no policiamento ostensivo sua atividade-fim. A instituição, representante da ordem pública na área de segurança, está presente em todo o Estado com seus Batalhões Regionais. Conta com um efetivo de mais de 10 mil homens distribuídos nos 184 municípios cearenses.

Atualmente, ela é comandada pelo Sr. Cel. PM Werisleik Pontes Matias, oficial do posto de coronel e denominado comandante-geral.

### **3.2. Estrutura Organizacional:**

As polícias militares são os órgãos responsáveis nos estados e no Distrito Federal pelas atividades de policiamento ostensivo fardado e pela preservação da ordem pública sendo subordinadas aos governadores.

A PMCE insere-se, não diferentemente, na Administração Pública Estadual como órgão subordinado ao Governador do Estado e vinculado, operacionalmente, à Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social – SSPDS.

Seu organograma obedecia à Lei nº 11.035, de 23 de maio de 1985 no qual fixava o efetivo e regulamentado pelo Decreto nº 17.229, de 11 de junho de 1985 até o ano de 2012.

Em 05 de setembro de 2012, a Lei nº 15.217 alterou as disposições sobre a organização básica da Polícia Militar.

Ainda com base em algumas informações no *site* oficial na Internet, dentre as competências privativas do Governador do Estado, vê-se no inciso IX do artigo 88, da Constituição Estadual, o exercício do Comando Supremo das Organizações Militares Estaduais, sendo elas a Polícia Militar e o Corpo de Bombeiros Militares.

A corporação ficou assim dividida: Órgãos de Direção Superior, Órgãos de Assessoramento Superior, Órgãos de Execução Programática e Órgãos de Execução Instrumental, assim definidos.

Os órgãos de Direção Superior compreendem o Comando Geral, constituído pelo Comandante-Geral, Chefe do Estado-Maior, Gabinete, Assessorias e Comando Geral Adjunto sendo que o Comandante-Geral é de livre escolha do Governador do Estado dentre os coronéis do serviço ativo da Corporação e que preencham os requisitos constantes em leis.

Os órgãos de Assessoramento Superior competem dar apoio direto ao Comandante-Geral, ao Comandante-Geral Adjunto e ao Secretário Executivo, sendo organizados da seguinte forma:

- Assessoria Jurídica: a Assessoria Jurídica é o órgão vinculado diretamente ao Comando Geral que lhe compete exercer as funções de consultoria e assessoramento jurídico ao Comandante-Geral da PMCE;
- Assessoria de Desenvolvimento Institucional: tem como incumbência examinar a política estadual de segurança pública, em particular na parcela constitucional que compete à Polícia Militar e apresentar soluções para o treinamento e aperfeiçoamento do pessoal e do sistema;
- Assessoria de Comunicação Social: é o órgão responsável pelo assessoramento do Comandante-Geral em assuntos civis, compreendendo relações públicas, relações com a imprensa, controle do acervo histórico-cultural, divulgação e Cerimonial Civil.

- Assessoria de Análise e Estatística Institucional: tem como função a produção e difusão de informações estatísticas de interesse interno da PMCE, bem como a apreciação dos mapas criminais no território cearense.
- Ouvidoria: é responsável pelo recebimento e processamento de manifestações oriundas da população e dos membros da própria Polícia Militar do Ceará.

Os órgãos de Execução Programática são os responsáveis pelas funções típicas da Corporação, cabendo à polícia ostensiva e a preservação da ordem pública em missões de caráter permanente. São dez, sendo subdivididos em Coordenadorias e Células e em um nível mais abaixo, em Núcleos, de acordo com os Batalhões em suas respectivas áreas geográficas.

- Coordenadoria de Comando de Policiamento da Capital – CPC: responsável perante o Comando Geral pela manutenção da ordem pública na Região da Capital;
- Coordenadoria de Comando de Policiamento Especializado – CPE: é o órgão responsável pela manutenção da ordem pública na Região da Capital, competindo-lhe a coordenação, comando, planejamento, fiscalização e controle operacional e administrativo das Unidades e Subunidades especializadas;
- Coordenadoria de Comando de Policiamento Metropolitano – CPM: pela manutenção da ordem pública na Região Metropolitana de Fortaleza;
- Coordenadoria de Comando de Policiamento Comunitário – CPCOM: responsável pela realização de policiamento ostensivo de caráter prioritariamente preventivo, constituindo na aplicação da filosofia de polícia comunitária, de modo a proporcionar a atuação de forma direta de seus integrantes junto à comunidade onde atua, objetivando a preservação da ordem pública, e a proteção da incolumidade das pessoas e do patrimônio.

- Coordenadoria de Comando de Policiamento do Interior Área Norte – CPI e Coordenadoria de Comando de Policiamento do Interior Área Sul – CPI Sul: são responsáveis pela manutenção da ordem pública em todo interior do Estado, a coordenação, comando, planejamento, fiscalização e controle operacional e administrativo das unidades subordinadas.
- Coordenadoria de Inteligência Policial – CIP: responsável pela atividade de Inteligência e exerce de forma permanente e sistemática ações especializadas para identificar, acompanhar e avaliar ameaças reais ou potenciais na esfera de segurança pública, orientadas para produção e salvaguarda de conhecimentos necessários à decisão, ao planejamento e à execução de uma política de Segurança Pública voltada para ações preventivas e repressivas de atos criminosos.
- Batalhão de Policiamento Rodoviário Estadual – BPRE: é o encarregado do policiamento ostensivo visando ao cumprimento das regras e normas de trânsito urbano e tráfego rodoviário;
- Coordenadoria de Feitos Judiciários Militares – CFJM: responsável por controlar e arquivar procedimentos de polícia judiciária militar, como inquéritos policiais militares, autos de prisão em flagrante e, quando for o caso, diligências requisitadas pelo Juízo Militar Estadual e Ministério Público Militar Estadual, dentre outros.
- Célula do Quartel do Comando Geral: que compreende o Núcleo de Companhia de Comando e Serviço

Os órgãos de Execução Instrumental são representados pelos órgãos setoriais concernentes aos sistemas estruturantes, com funções relativas às áreas de administração, pessoal, material, patrimônio, encargos gerais, transportes oficiais, contabilidade, informática e outras atividades meio, necessárias ao funcionamento da Corporação.

- Coordenadoria de Apoio Logístico e Patrimônio – CALP: é o órgão responsável pela fiscalização e controle das atividades de suprimento e manutenção de material, de obras e de patrimônio.

- Coordenadoria Administrativo-Financeira – CAFI: é o órgão de direção setorial do sistema financeiro e contábil, responsável pelo desenvolvimento, fiscalização, controle e auditoria das atividades de administração financeira, orçamentária e contabilidade da Corporação, bem como pela distribuição dos recursos financeiros, administração das compras e gestão de contratos e convênios.
- Coordenadoria de Gestão de Pessoas – CGP: é responsável pelo desenvolvimento, coordenação, fiscalização, orientação, acompanhamento e controle das atividades relacionadas com a classificação e movimentação de pessoal, mobilização, inativos, cadastro e avaliação, direitos, deveres, incentivos, gerenciamento e inspeção da folha de pagamento, identificação e pessoal civil.
- Coordenadoria de Tecnologia da Informação e Comunicação – CTIC: responsável pelas atividades de informática e telecomunicação.
- Coordenadoria de Saúde e Assistência Social – CSAS: responsável pelas atividades técnico-administrativas relativas aos serviços de saúde prestados aos militares estaduais ativos e inativos, seus dependentes e pensionistas.
- Coordenadoria do Colégio da Polícia Militar – CPMCE: ministra o ensino fundamental e médio a alunos dependentes de militares da Polícia Militar do Ceará e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado do Ceará, e de policiais de carreira da Polícia Civil do Estado do Ceará, bem como para filhos de civis.

### **3.3. Serviço Policial**

A Polícia Militar do Ceará tem como os pilares de sua estrutura de comando a hierarquia e a disciplina. Hierarquia é a ordenação da autoridade em diferentes níveis dentro da estrutura da corporação. A disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral às leis, normas, regulamentos e disposições que fundamentam a instituição.

A carreira militar estadual é caracterizada por ser uma atividade continuada e devotada às finalidades fundamentais das corporações militares estaduais, sendo privativa aos policiais do serviço ativo. Inicia-se com o ingresso e obedece a sequência do grau hierárquico.

A estrutura hierárquica é formada por postos, que é o grau hierárquico dos oficiais, e graduações, que é o grau hierárquico dos praças. O oficial é preparado ao longo da carreira para o exercício de comando, chefia e direção das organizações militares estaduais. Os subtenentes e sargentos auxiliam na capacitação de pessoal e no emprego dos meios, instrução e no comando da tropa. Os cabos e soldados são os responsáveis pela execução.

Os círculos hierárquicos são assim divididos:

a) **Oficiais:**

- Superiores: Coronel, Tenente-Coronel e Major.
- Intermediário: Capitão.
- Subalternos: Primeiro-Tenente.

b) **Praças:**

- Subtenente e Sargento.
- Cabo e Soldado.

c) **Praças Especiais:**

- Aspirante-a-Oficial.
- Cadete (do curso de formação de Oficiais da PM).
- Aluno-soldado (do curso de formação de Soldado da PM).

O serviço de policiamento realizado pelos policiais militares caracteriza-se pelo policiamento ostensivo, ou seja, trata-se das ações de fiscalização de polícia, onde o homem ou a fração da tropa é identificado por itens que constituam formas de reconhecimento, quer pela farda, pelo equipamento, armamento, viatura etc. e tem como finalidade a preservação da ordem pública.

### **3.3.1. Processo de Seleção**

O ingresso na PMCE, hoje, dá-se somente por meio de concurso público. Antigamente não havia essa exigência, ocorrendo de forma voluntária ou por indicação.

Para o indivíduo que ingressa na atividade militar como soldado, este deverá passar por um curso de formação, onde logo após será nomeado podendo alcançar o posto de Capitão PM, no máximo.

O indivíduo também pode ingressar como Tenente PM. Diferencia-se do concurso de soldado, pois o interessado será considerado Cadete do curso de formação de Oficiais da PM. Após esse período será considerado Aspirante, no qual passará por um período de experiência onde será avaliado e preparado para assumir a função de Tenente PM, podendo alcançar o posto de Coronel PM, posto máximo da organização.

## **4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Uma pesquisa é conceituada por Marconi e Lakatos (2010, p. 139) como "um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para reconhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais".

Na presente monografia foram utilizados métodos diversos para o alcance dos objetivos que a nortearam. Método é conceituado como o "conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista" (idem, 2010, p. 63).

Neste capítulo, será apresentada a metodologia utilizada na pesquisa e os procedimentos de campo para coleta de dados para a obtenção dos resultados obtidos na pesquisa.

### **4.1. Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa que norteou este trabalho caracteriza-se como quantitativo-descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 170) este tipo de pesquisa consiste em investigações de natureza empírica "cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave" sendo empregados artifícios quantitativos tendo por objetivo a coleta sistemática de dados sobre populações ou amostras de populações.

Para a obtenção de informações acerca do tema foram utilizadas pesquisas bibliográficas e documentais além de aplicação de questionário. "A pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras" (idem, p. 166).



#### **4.2. Instrumento de Pesquisa**

O instrumento de pesquisa adotado para a coleta dos dados foi o questionário, ou seja, um programa de coleta de dados, de linguagem simples e direta. As perguntas formuladas no instrumento de pesquisa focaram a coleta de informações acerca do tipo de liderança adotado pelo gestor da instituição (autocrático, democrático ou liberal) e sua influência no desempenho dos profissionais de segurança pública.

O questionário foi dividido em duas partes:

- a) Parte I - PERFIL: coletou informações acerca do perfil dos policiais militares, como idade, sexo, ano de ingresso na instituição, cargo e escolaridade.
- b) Parte II - PERCEPÇÕES DA LIDERANÇA PELOS LIDERADOS: essa parte colheu dados acerca da opinião dos liderados, ou seja, dos policiais militares sobre o estilo de liderança adotado na corporação e sua relevância para o exercício profissional dos mesmos.

Os participantes responderam o questionário durante o período compreendido nos dias **02 a 04 de julho de 2013**, sendo pessoalmente entregues e realizada a devolução após a conclusão das respostas e via correio eletrônico sendo entregue em melhor oportunidade.

#### **4.3. Universo e Amostra**

O universo da pesquisa foram os policiais militares atuantes na capital, Fortaleza, e região metropolitana, compreendendo as cidades de Maranguape e Maracanaú totalizando o quantitativo de **105** (cento e cinco) policiais militares no serviço ativo da corporação. Através da pesquisa de campo foi utilizado o questionário como instrumento para a coleta dos dados.

Como se trata de uma pesquisa de campo foi necessário coletar as informações no local de trabalho dos profissionais de segurança, ou seja, em suas respectivas áreas de atuação, tanto ostensivas, nas ruas, quanto administrativas, durante os dias 02 a 04 de julho de 2013. O critério para a seleção da amostra foi a acessibilidade. Além da aplicação do

questionário durante o serviço policial, o mesmo também foi enviado via correio eletrônico para outros policiais responderem.

Após a coleta dos dados foi realizada a análise de cada questionário e o processamento das respostas dos indivíduos que foram reproduzidas conforme respondido no questionário, sem omissão de nenhuma informação ou fato relevante.

#### **4.4. Análise dos Dados**

A coleta de dados foi baseada na aplicação de questionário do tipo fechado sendo subdividido em duas partes: além dos dados obtidos para identificação do perfil de cada entrevistado, a segunda parte é composta de 33 questões, onde se poderia escolher como resposta uma nota que variava de 01 (um) a 10 (dez) – ver apêndice B – para se compreender as percepções da liderança na visão dos liderados.

De posse dos dados coletados pela aplicação dos questionários, passou-se para a fase seguinte: a análise. Os dados foram organizados e tabulados na forma de tabelas e gráficos, sendo utilizado o gráfico do MSExcel.

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta os dados coletados e a análise dos resultados. No intuito de averiguar qual o estilo de liderança predominante na Polícia Militar interfere no desempenho de um grupo de policiais militares, realizou-se uma pesquisa de campo que foi possível através da aplicação de questionário.

Apesar de certa resistência por parte de alguns abordados e de alguns poucos que se negaram a participar, "é importante entender o comportamento dos seguidores, porque isso não apenas explica o processo social da liderança, mas também porque possibilita o desenvolvimento de líderes" (MAXIMIANO, 1997, p. 176).

A primeira parte da pesquisa está relacionada com a identificação do perfil dos policiais militares apresentando sexo, faixa etária, tempo de serviço, cargo e grau de instrução.

A tabela a seguir identifica o gênero dos policiais sendo possível observar que quase todos os envolvidos são do sexo masculino.

**Figura 5:** Sexo dos policiais militares pesquisados

Sexo	Citações	Frequência
M	100	95,24%
F	5	4,76%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo (2013)

Dos 105 (cento e cinco) questionários respondidos, 100 (cem) eram do sexo masculino retratando 95,24% enquanto que do sexo feminino eram apenas 5 (cinco), representando 4,76% do total. Isto é apenas reflexo da realidade, haja vista o ingresso de mulheres na PMCE ser sempre, no máximo, de 10% das vagas disponíveis em certames.

A seguinte tabela demonstra a faixa etária dos policiais, observando-se o seguinte:

**Figura 6:** Faixa etária dos policiais pesquisados até 04 de julho de 2013

<b>Faixa Etária – Anos</b>	<b>Citações</b>	<b>Frequência</b>
18 a 25	15	14,29%
26 a 35	70	66,67%
36 a 45	14	13,33%
46 a 55	6	5,71%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo (2013)

A parcela mais significativa dos policiais militares que responderam ao questionário está na faixa etária de 26 (vinte e seis) a 35 (trinta e cinco) anos, representando 66,67% do total. 14,29% tem entre 18 (dezoito) e 25 (vinte e cinco) anos; 13,33% tem entre 36 (trinta e seis) e 45 (quarenta e cinco) anos e 5,71% tem entre 46 (quarenta e seis) e 55 (cinquenta e cinco) anos.

Na pesquisa não foram abordados policiais militares com mais de 56 (cinquenta e seis) anos, o que não quer dizer que na instituição não haja profissionais dentro dessa faixa etária.

A tabela que se segue, expõe o tempo de serviço dos militares estaduais, no qual foi dividido em seis faixas:

**Figura 7:** Tempo de serviço dos policiais militares pesquisados

<b>Tempo de Serviço – Anos</b>	<b>Citações</b>	<b>Frequência</b>
0 a 5	60	57,14%
6 a 10	21	20,00%
11 a 15	9	8,57%
16 a 20	5	4,76%
21 a 25	6	5,71%
Mais de 25	4	3,81%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>

**Fonte:** Pesquisa de campo (2013)

A primeira faixa, sendo a que mais se apresentou na pesquisa, compreende os policiais que estão com até 5 (cinco) anos de serviço, tendo 60 citações e representando 57,14% dos envolvidos. Isso se dá pelo fato de que a maioria dos respondentes estão lotados em Núcleos de Policiamento Comunitário – NPC's – atuantes no Programa Ronda do Quarteirão, onde seus ingressos na PMCE se deram através de concursos realizados nos anos de 2008/09, 2010/2011.

Logo após, a faixa seguinte corresponde os que estão de 6 (seis) a 10 (dez) anos de serviço na instituição sendo 21 citações representando 20%. 8,57% com 11 (onze) a 15 (quinze) anos; 4,76% com 16 (dezesesseis) a 20 (vinte) anos; 5,71% com 21 (vinte e um) a 25 (vinte e cinco) anos e 3,81% com mais de 25 (vinte e cinco) anos de serviço na instituição.

A graduação, ou seja, o cargo ocupante na PMCE, apresenta-se na próxima tabela:

**Figura 8:** Cargo dos policiais militares pesquisados

Graduação	Citações	Frequência
Soldado	90	85,71%
Cabo	11	10,48%
Sargento	4	3,81%
Subtenente	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Quanto ao cargo, observa-se que "Soldado" foi o que teve mais frequência, sendo 90 (noventa) respondentes representando 85,71% do total. Isso é relativamente normal, haja vista estes serem a base da cadeia hierárquica das organizações militares. 10,48% são Cabos PM e 3,81% são Sargentos PM. Não foi possível a pesquisa com nenhum Subtenente PM.

O grau de escolaridade também foi um dos questionamentos feitos aos componentes da amostra e os dados coletados são informados logo em seguida:

**Figura 9:** Escolaridade dos policiais militares pesquisados

Escolaridade	Citações	Frequência
Ens. Fundamental Completo	1	0,95%
Ens. Médio Incompleto	1	0,95%
Ens. Médio Completo	47	44,76%
Ens. Superior Incompleto	33	31,43%
Ens. Superior Completo	22	20,95%
Pós-Graduação	1	0,95%
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Observa-se, portanto, que o perfil de escolaridade dos integrantes da corporação está mudando, mas a maior parte ainda tem somente o ensino médio completo, representando 44,76% do total. Logo em seguida, vêm 33 (trinta e três) respondentes com ensino superior

incompleto (31,43%). A maioria destes iniciou o ensino superior após o ingresso na instituição ou iniciou-se antes, mas que ainda não conseguiu conciliar o ensino com a profissão, postergando a conclusão. 22 citações com ensino superior completo (20,95%), sendo que apenas 1 (um) tem pós-graduação enquanto que 1 (um) tem ensino médio incompleto e outro apenas com ensino fundamental.

Após breve identificação do perfil dos policiais militares que participaram da pesquisa de campo, a segunda parte serve para avaliar a percepção dos liderados acerca da liderança na Polícia Militar do Ceará.

A seguir, será apresentada uma tabela com as médias calculadas dos 33 (trinta e três) itens apresentados no questionário em uma escala de notas que variava de 1 (um) a 10 (dez) (Ver apêndice B).

**Figura 10:** Média dos Questionamentos

<b>Questões</b>	<b>Média</b>
Q1	8,92
Q2	8,19
Q3	9,55
Q4	9,52
Q5	9,42
Q6	4,53
Q7	6,36
Q8	7,51
Q9	3,44
Q10	5,22
Q11	7,95
Q12	3,03
Q13	4,95
Q14	8,50
Q15	4,69
Q16	3,65
Q17	7,79
Q18	3,30
Q19	7,23
Q20	3,05
Q21	3,50
Q22	3,31
Q23	2,81
Q24	2,22
Q25	7,38

Q26	5,27
Q27	3,76
Q28	5,09
Q29	2,86
Q30	4,00
Q31	6,66
Q32	6,09
Q33	5,62

**Fonte:** Pesquisa de campo (2013)

Na questão 1 (Q1 – *O líder deve transmitir ensinamentos através do exemplo*), a média obtida foi de aproximadamente 8,92, o que deixa claro que a maioria dos pesquisados concordam que "os líderes influem no desempenho do grupo por meio de comportamento verbal ou físico que comunica as diretrizes, avaliações e atitudes do líder aos demais membros do grupo" (FIEDLER e CHEMERS, 1981, p.85) sendo que as ações geralmente são a forma mais poderosa (KOTTER, 1997). Isso não implica que ocorra, de fato, na prática.

Na questão 2 (Q2 – *O líder deve dar autonomia para os liderados decidirem aspectos relativos ao trabalho*), a média foi de 8,19, mostrando que "a liderança não é um exercício de poder em si, mas a concessão de poder aos outros" (BENNIS e NANUS, 1988, p.189). De acordo com o referencial teórico estudado, muitas pesquisas tem revelado que trabalhadores com autonomia tendem a ser mais produtivos. "É evidente que a liberdade por si só não garante produtividade, tudo depende de como essa liberdade é oferecida" (MOTTA, 1979, p. 86).

A média obtida na questão 3 (Q3 – *O gestor deve oferecer oportunidade de formação, treinamento e capacitação*), referindo-se à capacitação dos policiais obteve a maior média: 9,55. Nisso se confirma a necessidade dos militares terem a oportunidade de concluir e aprimorar seus estudos, haja vista a dificuldade de conciliá-los com a escala de serviço, não se restringindo apenas ao conhecimento técnico e operacional do serviço ostensivo. Ainda há a necessidade de os comandantes divulgarem e facilitarem a capacitação de seus profissionais bem como treiná-los constantemente para que assim, possam realizar um trabalho mais completo e mais digno para com a sociedade a qual servem.

A questão 4 (Q 4 – *O gestor deve proporcionar um ambiente físico adequado para que os liderados realizem seu trabalho*) obteve média de 9,52, ou seja, a maior parte dos respondentes corroboram essa afirmativa. Isso propõe a importância da necessidade tanto do

conforto, como instalações adequadas, banheiros limpos, alojamentos e até mesmo da segurança no ambiente de trabalho do policial militar. Os esforços de modernização das forças policiais com a introdução de novos recursos tecnológicos ainda deixam a desejar em relação à sua logística e manutenção adequadas, o que influi diretamente na produtividade e na qualidade do serviço ostensivo, principalmente.

Segundo Maximiano (2004, p.288) "a capacidade de liderar está intimamente ligada como processo de motivação". Isso se revela na questão 5 (Q5 – *O líder deve motivar para execução do trabalho de seus liderados*) que obteve uma média de 9,41 mostrando que o líder (comandante) deve lançá-los à ação. Como bem coloca Fiedler e Chemers (1981, p. 253) "um título sozinho não motiva os outros a trabalhar por um objetivo comum". Não se pode "formar uma grande equipe tendo como base um amontoado de componentes passivos" (*idem*, p. 195).

A questão 6 (Q6 – *Os chefes imediatos reconhecem e valorizam o trabalho realizado*) obteve média de 4,53, comprovando a realidade da instituição, ou seja, boa parte das vezes, os comandantes imediatos não reconhecem o trabalho executado por eles, o que de certa forma implica no desempenho destes profissionais. Quinn (*et al.*, 2012, p. 284) diz que "todo líder deve estar pessoalmente comprometido com a importância do processo de pessoas e deve estar ativamente envolvido em todos os seus aspectos".

A média 6,36 foi obtida na questão 7 (Q7 – *O chefe do meu setor tende a passar informações claras para orientar o trabalho*) revelando que para o alcance dos objetivos organizacionais é necessária haver uma maior clareza na comunicação ao repassar informações e/ou orientações aos subordinados. "Ter um foco claro ajuda a identificar o que a organização deveria estar fazendo, bem como o que a organização não precisa fazer (QUINN, *et al*, 2012, p. 213). Em organizações onde pouca ou nenhuma comunicação tem lugar entre líderes e liderados, os mesmos acabam não sabendo muito sobre a organização em termos de presente e futuro, comprometendo o desempenho dos policiais, se confirmando na questão 17.

As questões seguintes tratam a cerca dos estilos de liderança bem como sua percepção pelos respondentes. As questões 8, 9 e 10 tratam do estilo de liderança dos comandantes imediatos, já as questões 11, 12 e 13 tem relação com o comandante-geral da Polícia Militar. Percebe-se que as médias extraídas dos questionários foram bem semelhantes. Por isso, serão analisadas pelo estilo.



As questões 8 (Q8 – *O estilo de trabalho dos comandantes imediatos geralmente é autoritário*) e 11 (Q 11 – *O estilo de trabalho do gestor (cmte geral) geralmente é autoritário*) obtiveram como média 7,51 e 7,95 respectivamente, demonstrando que os policiais consideram o estilo autocrático como sendo o mais predominante. De acordo com Quinn (*et al*, 2012, p.263) "a centralização fornece mais consistência na tomada de decisões, mas também desacelera o processo de tomada de decisões de forma significativa". Como líderes que agem nesse estilo tendem a ser conservadores, não possibilitando e/ou dificultando a abertura do processo de comunicação, impede que novas ideias e estratégias de melhoria possam vir a ser implantadas melhorando a velocidade e a qualidade das decisões já que as pessoas que detêm o maior número de informações são os responsáveis pela execução, no caso, os policiais militares pesquisados.

As questões 9 (Q 9 – *O estilo de trabalho dos comandantes imediatos geralmente é democrático*) e 12 (Q 12 – *O estilo de trabalho do gestor (cmte geral) geralmente é democrático*) obtiveram 3,43 e 3,02 como média dos resultados. Fica claro que as possibilidades de os comandantes tomarem posições democráticas são raras dentro da instituição. Isso afeta diretamente o desempenho dos policiais militares. Para Kouzes (1997) o tipo de liderança provoca uma diferença notável no desempenho, nos níveis de estresse e na saúde de longo prazo mesmo entre pessoas muito motivadas. Fiedler e Chemers (1981, p.46) afirmam que "a maioria dos trabalhos de pesquisa que relaciona comportamento de liderança atencioso com satisfação dos subordinados no emprego indica uma relação positiva", ao contrário do que acontece na instituição militar.

As questões 10 (Q 10 – *O estilo de trabalho dos comandantes imediatos geralmente é sem compromisso (negligente)*) e 13 (Q 13 – *O estilo de trabalho do gestor (cmte geral) geralmente é sem compromisso (negligente)*) obtiveram como médias 5,21 e 4,95 respectivamente. A palavra negligente, neste sentido, aplica-se à falta de uma liderança comprometedora que possibilite os policiais a integrar mudanças, a assumir um novo papel e buscar um significado dentro da organização da qual fazem parte. Independente da capacidade ou dedicação do líder, as coalizões administrativas sem uma liderança forte parecem nunca alcançar o poder necessário para vencer o que frequentemente são fontes de inércia (KOTTER, 1997).

Quanto à questão 14 (Q14 – *Os liderados devem participar das decisões com relação ao trabalho de seus setores*), a média foi de 8,50. Isso mostra a real necessidade dessa prática,

já que, como vimos nas questões anteriores, ainda não é muito acessível à realidade por conta da postura hierárquica da instituição. A estrutura nem sempre é a grande barreira, o problema é quando a organização retira o poder das pessoas (*idem*). Os policiais militares concordam que devam tomar decisões relativas ao setor de trabalho já que estão na linha de frente da situação e são os maiores possuidores de informações, o que se confirma na questão 15 (Q15 – *As pessoas tem a oportunidade de utilizar suas habilidades e conhecimentos na realização do seu trabalho*) onde a média foi de 4,68. Historicamente, os líderes controlam, administram e não estão abertos às ideias (BENNIS e NANUS, 1988) corroborando o estilo autocrático institucional.

A questão 16 (Q16 – *As pessoas têm a oportunidade de propor novos projetos, métodos de trabalho, não se limitando apenas em executá-lo*) a média foi de apenas 3,64, o que denota que, além de não utilizarem seus conhecimentos e habilidades não há abertura para que isso aconteça. Isso contrasta com o perfil dos policiais militares que responderam ao questionário que são jovens e possuem qualificações, como nível superior, por exemplo. "Os atuais 'pontos de referência' do setor público deixam pouco espaço para qualquer coisa senão retidão e responsabilidade. Ideias válidas, importantes e construtivas tornaram-se vítimas da divulgação e da crítica". (BENNIS e NANUS, 1988, p. 10).

A questão 17 (Q17 – *As pessoas que questionam o sistema de trabalho determinado pelo gestor recebem punições severas*) obteve 7,79 como média, isso mostra que em organizações com estrutura rígida as pessoas não são encorajadas a "desafiarem o *status quo* e assumirem riscos" (KOTTER, 1997, p.168). Advertências, "parte especial" (documento no qual o policial militar acusado deve se explicar apresentando provas), aquartelamento, transferências, são alguns exemplos de punições.

A questão 18 (Q18 – *As pessoas são reconhecidas pela realização correta do seu trabalho*) teve uma média muito baixa: apenas 3,29. É muito comum, no ambiente de trabalho de grandes organizações, os funcionários se verem como uma engrenagem substituível em uma máquina e acabarem desmotivados (QUINN, *et al.* 2012). Isso mostra que o reconhecimento é um forte fator motivacional e impulsionador para os policiais militares realizarem seu trabalho entusiasmamente. Como bem relata Maximiano (2004, p.35) "as grandes organizações despersonalizam as relações individuais, mas sempre há talentos, muitas vezes anônimos, por trás das realizações coletivas".

A média da questão 19 (Q 19 – *As pessoas que não seguem o sistema de trabalho determinado pelo chefe imediato recebem punições severas*) foi 7,22, semelhante à questão 17. Muitas pessoas não gostam de ser controladas, trabalhar em um clima autocrático mesmo que entendam a necessidade desse controle. Em algumas circunstâncias, as figuras de autoridade atribuem o comportamento das pessoas às suas próprias ordens, não se importando com as habilidades e motivações dos liderados (KOUZES, 1997). Por isso, a resistência, apatia, ausência ao trabalho são exemplos de atitudes tomadas como formas de "burlar" o sistema.

A questão 20 (Q 20 – *A PMCE oferece oportunidades de cursos e treinamentos para os funcionários*) teve média de apenas 3,04 revelando a baixa qualificação profissional que não garante a eficiência e eficácia do serviço policial (SOUSA, 2008). A instituição não oferece capacitação necessária de forma abrangente, se restringindo a pequenas parcelas de policiais militares e de maneira esporádica. "Pensar, embora possa ser inquietante e perigoso para a ordem estabelecida, é construtivo: desafia as velhas convenções ao sugerir novas direções, novas visões" (BENNIS e NANUS, 1988, p.35).

A questão 21 (Q 21 – *A PMCE disponibiliza recursos para que as pessoas possam realizar seu trabalho*) obteve outra média baixa: 3,49 corroborando os itens anteriores. "Diversas vezes, empregados nos disseram que a disponibilidade de recursos para fazer seus trabalhos é o mais alto determinante de sua satisfação" (HESELBEIN, GOLDSMITH e BLACKHARD, 1996, p.133). De acordo com os relatos e indagações dos respondentes durante a resolução dos questionários, a PM disponibiliza recursos sim, mas defasados e insuficientes, outro aspecto que afeta diretamente o desempenho dos profissionais, principalmente dos que realizam o serviço ostensivo. A falta de um sistema de banco de dados adequado, logística e manutenção ineficientes de viaturas, armamentos, munições e fardamentos são apenas alguns dos motivos que limitam o trabalho operacional.

A questão 22 (Q 22 – *Nesta instituição, são praticados os seguintes valores: respeito humano, lealdade de coesão*) a média foi obtida dos resultados foi 3,31, mostrando que estes itens não fazem parte da cultura da organização: "a existência de um sistema institucional de segurança pública fragmentada, sem eficiência, marcado pela corrupção, sem a confiança da sociedade, alimentador do circuito da violência e da própria criminalidade" (SOUSA, 2008, p. 23). Além disso, hoje em dia, em todos os níveis hierárquicos, há subordinados com experiências, aptidões e conhecimentos que podem oferecer, basta o líder estar disposto a

escutá-los. "Ouvir os outros, assim como dar-lhes autonomia, não é uma questão de processo. Ao contrário, é uma questão de respeito" (BENNIS e NANUS, 1988, p. 151).

De acordo com os autores acima citados (1988, p175-6), "algumas organizações parecem ser tão rígidas e inflexíveis que somente uma grande crise pode mudá-las". Por isso, há tanto anseio em grandes mudanças na instituição, incluindo até mesmo a mudança no estatuto que rege os policiais militares, pois estes sentem que fazem parte de um sistema que não os trata com isonomia, o que se comprova na questão 23 (Q 23- *O tratamento dado aos colaboradores, por parte dos comandantes é justo e igualitário*) que teve como média apenas 2,80.

A questão 24 (Q 24 – *A instituição oferece perspectiva de crescimento funcional*) foi a que obteve a média mais inferior: somente 2,21, demonstrando o descontentamento dos policiais militares ao encontrarem-se engessados em uma instituição que não os ajuda a pôr em prática as suas habilidades, conhecimentos técnicos, nem cumpre com os interstícios estabelecidos em lei para a promoção dos praças. A promoção de soldado para cabo, por exemplo, deve se concretizar em 7 (sete) anos. Na prática, isso demora em média 15 (quinze) anos. Além disso, a falta de incentivos na carreira tem provocado alguns policiais a procurarem outras profissões ou outras atividades paralelas (os chamados "bicos") (SOUSA, 2008).

A questão 25 (Q 25 – *Cada nova direção implanta seu próprio estilo na instituição*) obteve 7,38 na média dos resultados dos questionários respondidos, ou seja, boa parte dos respondentes acha que cada novo comandante implanta seu próprio estilo de "governar" a instituição. Isso fica claro quando, a cada novo comandante geral, há mudanças nos cargos dos outros oficiais por ele subordinados e sucessivamente nos outros níveis hierárquicos. "Na batalha de bastidores entre um único indivíduo ou uma comissão fraca e a tradição, interesses pessoais de curto prazo, ou algo parecido, esses últimos quase sempre vencem" (KOTTER, 1997, p.6).

A questão 26 (Q 26 – *Sinto-me satisfeito com o tipo de trabalho, tarefas e atividades que realizo*) obteve 5,26 como média pelos respondentes mostrando a satisfação dos profissionais quanto às atividades que realizam. As pessoas até gostam das atividades que realizam, mas existem alguns "contras" que não os fazem se sentir satisfeitos por completo. Aqui fica nítida a diferença entre a verdadeira liderança e a administração de pessoas. A liderança motiva, encoraja com orgulho a participação dos membros da organização na

realização de resultados e metas, enquanto que a administração faz com que as pessoas apenas digam "eu apenas trabalho aqui" (BENNIS e NANUS, 1988, p.184).

Hoje em dia, em muitas organizações, os funcionários são forçados a abandonar cada vez mais suas áreas de conforto, trabalhar com menos recursos, aprender novas aptidões, além de conviverem com a ameaça de desemprego (KOTTER, 1997, p.70). Apesar de a profissão militar ser concretizada através da realização de concurso público, os policiais não se sentem seguros no emprego, refletindo-se na média obtida na questão 27 (Q 27 – *Sinto-me seguro e estável no emprego*) de apenas 3,76. Esta afirmação é comprovada pelo número cada vez maior de policiais militares demitidos/expulsos da corporação pelos mais diversos motivos: dos mais graves aos mais irrisórios, mesmo estando contido no Estatuto dos Militares que a estabilidade dos praças se concretiza após 3 (três) anos de estágio probatório, ou seja, três anos de serviço ativo.

A questão 28 (Q 28 – *Sinto-me feliz em dedicar minha vida profissional a esta instituição*) obteve 5,08 na média, mostrando como os policiais sentem-se felizes com a profissão, apesar das outras variáveis que influem negativamente em seu desempenho. Nessa questão fica claro como a liderança não está sendo aproveitada em toda sua complexidade ao não estimular, motivar os profissionais na realização da sua atividade. Se as pessoas se sentem parte da comunidade na qual estão inseridas, seguras e motivadas com os valores no qual acreditam, geralmente isso significa a produção de bons serviços para o todo (HESSELBEIN, GOLDSMITH e BECKHARD, 1996). "Como membros da comunidade, eles se preocuparão menos com a defesa de seus espaços, acreditando que ao cuidarem da organização estarão cuidando de si mesmos" (*idem*, p. 53).

Mas a maioria das pessoas, principalmente os que têm boa formação, só aceitam determinadas ideias depois que tiveram a chance de fazer perguntas, desafiá-las (KOTTER, 1997). Isso mostra o quão exigentes, seletivas e detentoras de informações as pessoas estão ficando. A visão crítica dos policiais militares em relação ao sistema de trabalho a que são submetidos foi registrada na questão 29 (Q 29 – *Percebo que o sistema de trabalho a que somos submetidos é justo*) que obteve média de apenas 2,85.

A questão 30 (Q 30 – *Acredito que teria poucas chances no mercado de trabalho se deixasse de trabalhar nessa instituição*) teve a média 4. "Frequentemente as pessoas reclamam que seu trabalho, que antes adoravam, tornou-se enfadonho. Ou que estão fazendo o dobro do que faziam antes, embora gostando muito menos" (HESSELBEIN, GOLDSMITH

e BECKHARD, 1996, p. 195). Há policiais que ainda relutam em externar suas queixas por sentirem-se vulneráveis, passíveis de punição, mas muitos continuam investindo em sua qualificação profissional ao fazer um curso em uma universidade (boa parte dos respondentes tem ou estão concluindo o ensino superior), pós-graduação, fazendo até mesmo outros concursos, sempre querendo melhorar. Em alguns casos, policiais utilizam a PMCE como um trampolim, ou seja, um emprego temporário para alcançar melhorias futuras.

Bennis e Nanus (1988) afirmam que o essencial na liderança organizacional é fazer com que o estilo do líder atraia as pessoas, influencie-as de maneira positiva ao invés de afastá-las. Isso as motiva por identificação com os valores organizacionais e não somente através de recompensas e punições. A questão 31 (Q 31 – *Importante é sempre fazer o trabalho solicitado, não adianta ficar querendo mostrar resultados*) demonstra de que maneira os comandantes estão influenciando seus subordinados: com uma média de 6,65 a maior parte dos policiais acha que o principal é obedecer as ordens dadas, de que não adianta mostrar os resultados de seus serviços pois não há a valorização e o reconhecimento que almejam.

Para Kouzes (1997, p. 42), no ambiente organizacional, "o que é recompensado é feito. Por isso, as organizações em geral oferecem um bocado de recompensas extrínsecas – dinheiro, bonificações, vantagens adicionais, posição – para garantir o bom desempenho das pessoas". Percebe-se que há quase que uma equivalência entre as respostas dadas pelos militares nos questionários na questão 32 (Q 32 – *Não vejo razões para me esforçar mais em benefício desta instituição a menos que seja recompensado*) obtendo-se uma média de 6,08.

Na questão 33 (Q 33 – *O esforço que dedico ao meu trabalho está diretamente relacionado com a forma de recompensa que eu tenho aqui*), a média obtida foi de 5,61. De acordo com Kouzes (1997), se o trabalho passar a ser visto apenas como fonte de renda e não como fonte de realização pessoal, as organizações irão ignorar por completo as necessidades humanas destes indivíduos no ambiente de trabalho. Por isso, acredito que essa média foi dada porque estes mesmos policiais militares consideram o orgulho de fazer parte desta instituição, sua autovalorização e até mesmo o aprendizado sejam importantes formas de impulsioná-los na realização de seu serviço, haja vista que outras formas de recompensas ainda deixam a desejar.

Durante a análise dos questionários foi possível observar razões diversas pelas quais os policiais militares consideram o estilo autocrático como sendo o predominante na Polícia Militar. As questões 8, 11 e 19 apresentadas com suas respectivas médias confirmam:

**Figura 11:** Questões que identificam o estilo autocrático

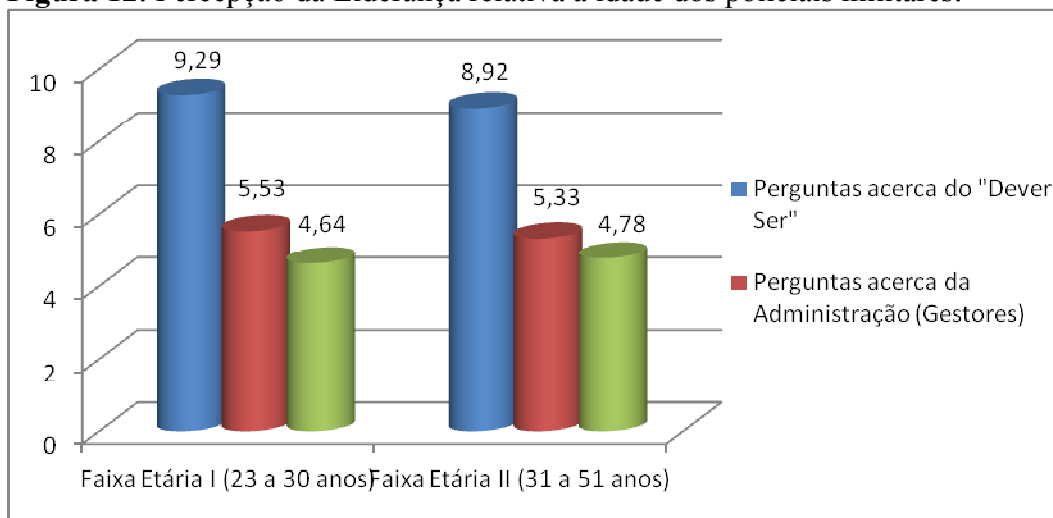
QUESTÕES	MÉDIA
Q8 – O estilo de trabalho dos comandantes imediatos geralmente é autoritário.	7,51
Q11 – O estilo de trabalho do gestor (cmte. geral) geralmente é autoritário.	7,95
Q19 – As pessoas que não seguem o sistema de trabalho determinado pelo chefe imediato recebem punições severas.	7,23

**Fonte:** Pesquisa de campo (2013)

Este estilo foi confirmado tanto na gestão dos comandantes imediatos (Q8), com uma média de 7,51, quanto pelo comandante geral da Polícia Militar (Q11) que obteve média de 7,95. O estilo autocrático não permite que o subordinado participe das tomadas de decisão. Todas são tomadas pelo chefe e usa sua influência/poder para que sejam aceitas, o que se confirma na questão 19 (média 7,23). Maximiano (1997, p. 339) complementa dizendo que "a cultura autoritária encara o poder e a autoridade como atributos que conferem mais direitos do que responsabilidades. Assim, a autoridade é um privilégio que deve servir para subjugar os outros e não prestar-lhes serviços".

Relaciona-se ainda a percepção da liderança com as variáveis do perfil dos pesquisados. A análise foi feita da seguinte maneira: primeiramente as questões foram separadas por temas. Da questão 01 a questão 05 trata-se de afirmativas acerca do "dever ser", ou seja, como deveria ser a atuação do líder na prática. As questões 06 a 16 tratam sobre a administração dos gerentes e as questões 17 a 33 acerca do reconhecimento e valorização. Posteriormente, foram retiradas as médias desses três temas e analisadas com o perfil dos policiais que participaram da pesquisa, como podemos ver na figura 12 (Percepção da Liderança relativa à idade dos policiais militares):

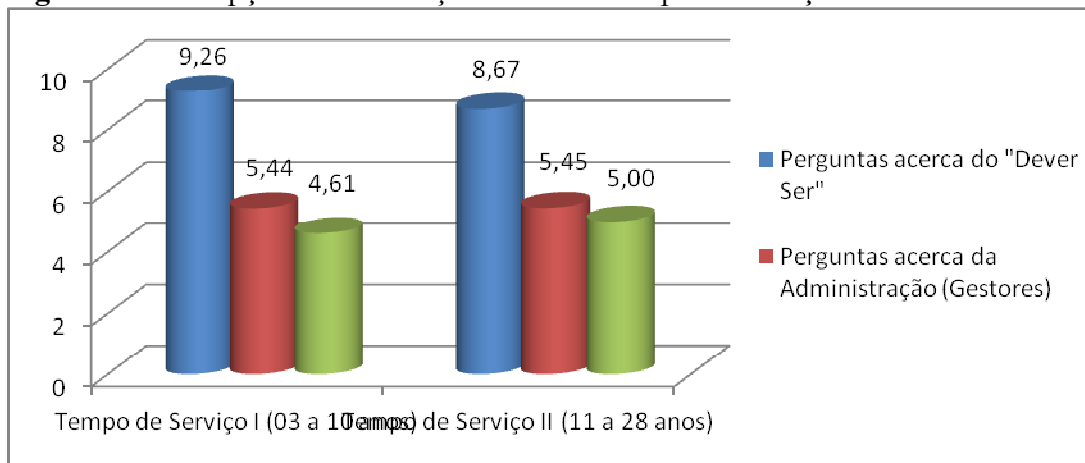
**Figura 12:** Percepção da Liderança relativa à idade dos policiais militares:



Percebe-se que os policiais mais jovens obtiveram uma média maior tanto em relação à visão de como deve ser a atuação do líder (9,29) do que os policiais com mais de 30 anos (8,92) quanto em relação ao modo de gerir dos comandantes (5,53). Os policiais mais velhos são os que mais almejam reconhecimento e valorização (4,78).

Na figura 13, a variável analisada foi em relação ao tempo de serviço ativo dos policiais pesquisados. Nota-se que quanto mais "moderno", como se diz no jargão militar, ou seja, quanto mais novo na organização maior foi a média obtida em relação às atitudes que se espera do líder (9,26). Em relação ao estilo de administração, as médias foram praticamente iguais (5,44 para quem tem até 10 anos de serviço e 5,45 acima de 11 anos de serviço). Em relação às questões acerca da valorização e reconhecimento, os mais antigos obtiveram maior média (5,00) em relação aos mais novos.

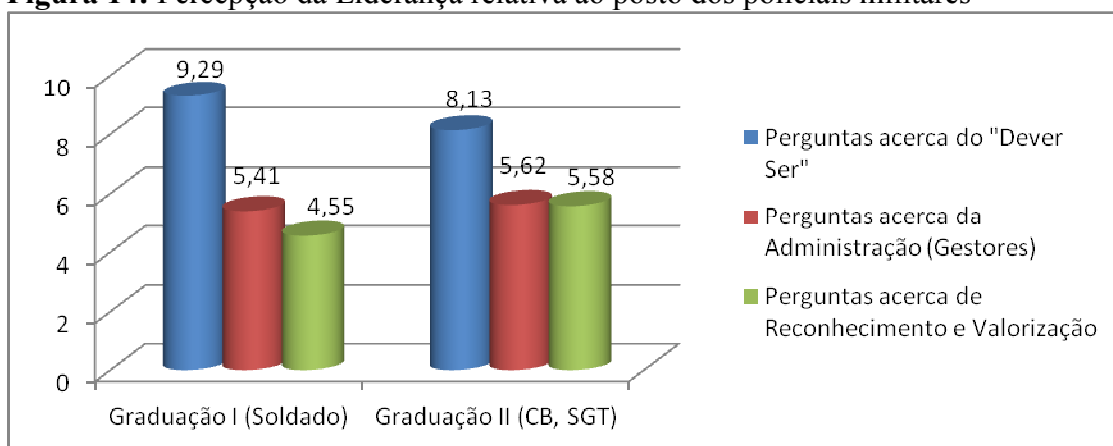
**Figura 13:** Percepção da Liderança relativa ao tempo de serviço:





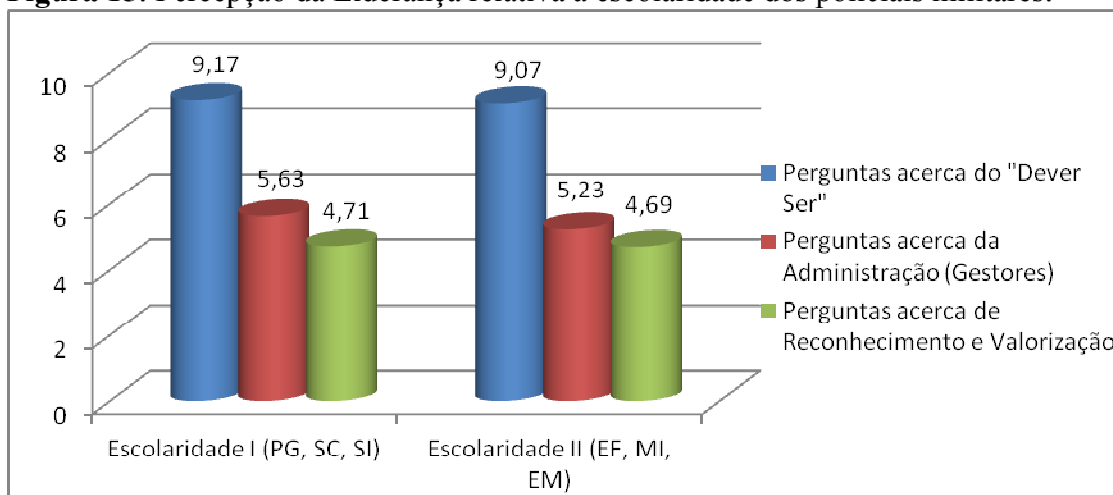
Em relação ao posto ocupado pelos policiais, a graduação foi dividida em soldados (Graduação I) e cabos e sargentos (Graduação II). Através da visualização da figura nota-se que a base da pirâmide hierárquica, ou seja, os soldados obtiveram 9,29 na média. Isso demonstra que são mais exigentes em relação como o líder deve agir. A graduação II obteve maiores médias tanto em relação ao estilo de gerir dos comandantes, haja vista estarem em contato mais estreitos com os oficiais, pois são o elo de ligação entre o comando e a tropa e quanto a valorização. Quanto maior o posto que ocupam, maior serão as necessidades de valorização.

**Figura 14:** Percepção da Liderança relativa ao posto dos policiais militares



Na figura 15, a escolaridade foi dividida em escolaridade I (ensino superior completo, incompleto e pós-graduação) e em escolaridade II (ensino médio completo e incompleto e fundamental). Foi observado que a percepção dos policiais com um nível de escolaridade maior obteve médias mais altas quanto aos três temas analisados.

**Figura 15:** Percepção da Liderança relativa à escolaridade dos policiais militares:



Com o resultado das respostas dessas questões, permite-se afirmar que os policiais militares jovens e mais capacitados têm uma maior visão e aspirações acerca das atitudes do líder enquanto que os policiais mais antigos almejam um maior reconhecimento e valorização por parte dos comandantes.

O modo pelo qual o gestor se comporta em relação aos seus subordinados influi no movimento total do trabalho, na satisfação dos indivíduos e, conseqüentemente, em seu desempenho. Sendo o autoritarismo o modo predominante na gestão de pessoas na Polícia Militar, os profissionais que estão mais próximos à base da pirâmide hierárquica, ou seja, os soldados, cabos e sargentos são os que mais são afetados já que são os executores das ordens advindas de uma comunicação que só ocorre de cima para baixo.

A percepção da liderança na visão dos pesquisados é enfática quanto ao estilo de liderança adotado na corporação, ou seja, o autocrático. Isso não os priva de ter uma visão crítica quanto às práticas adotadas nem das que deveriam ser tomadas por seus comandantes. As expectativas dos policiais quanto a um maior reconhecimento e valorização por seus serviços prestados são altas, o que acaba por afetar a motivação desses profissionais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vários fatores podem ser apresentados como predominantes para que o profissional de segurança pública sinta-se na obrigação do exercício da profissão e na desmotivação da realização do trabalho do que na satisfação dos seus anseios, tanto profissionais quanto pessoais.

Um desses fatores, podemos citar a Polícia Militar estar ainda ligada ao Exército, subordinada a regulamentos disciplinares inflexíveis, ao Código Penal Militar e ao Código Processual Militar; situada assim, devido à ambiguidade de sua função ser eminentemente civil e estar organizada militarmente, numa linha tênue entre os vestígios de uma época ditatorial e os atuais reclames democráticos.

Outro fator não menos importante é a nova mentalidade dos novos ingressos nas fileiras da corporação que vai de encontro com a política adotada durante os últimos 170 anos da organização. A forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações ao longo dos últimos 20 anos além da alteração no perfil exigido dos futuros profissionais, no entanto, as transformações mencionadas não foram acompanhadas pelos conceitos e ferramentas que fundamentam e apoiam a gestão de pessoas.

Como resultado da pesquisa realizada, na tentativa de averiguar como os policiais militares percebem a influência que exerce o estilo de gerir do líder, nota-se que os objetivos foram alcançados através deste estudo. Infere-se, portanto, que o estilo de liderança predominante na Polícia Militar do Ceará é o autocrático, isso é irrefutável, levando em consideração as peculiaridades da organização militar onde, fatores como liberdade para decidir, alternativas na execução de tarefas e delegação de atividades são pouco flexíveis.

O que é necessário perceber é que a valorização desses profissionais como seres humanos, como sendo parte integrante da organização, a capacitação e a oportunidade de crescimento junto com um sistema de trabalho justo e adequado bem como autonomia para enriquecimento ou simplificação do cargo são os fatores mais preponderantes para motivar esses policiais para que possam realizar um trabalho mais eficiente e realizador.

Esta pesquisa limitou-se a revelar apenas a percepção dos praças em relação à liderança, não incluindo oficiais, além de ser realizada somente com os policiais atuantes no P.O.G. (Policiamento Ostensivo Geral) e Ronda do Quarteirão, sendo excluídos outros

batalhões, como Cavalaria, Choque, Policiamento Rodoviário, Policiamento Turístico, por exemplo.

Considerando-se que este trabalho não pretende exaurir o tema proposto, sugere-se que sejam realizadas outras investigações, tais como um estudo comparativo entre o nível de satisfação dos policiais e bombeiros militares; o assédio moral na corporação face ao estatuto dos militares, bem como ser feita uma análise sobre as vantagens – ou não – sobre a desmilitarização das polícias.

## REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren G; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988. 197 p.

CEARÁ. Lei nº 15.217 de 5 de setembro de 2012. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Ceará e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.pmce.gov.br/leis/LEI-15.217.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

CEARÁ. SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA E DEFESA SOCIAL. POLÍCIA MILITAR. **Histórico**. Disponível em: <http://www.pm.ce.gov.br/leis/menu-esquerdo/institucional/historico>. Acesso em: 25 mai. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 522 p.

\_\_\_\_\_. **Administração de Empresas: uma abordagem contingencial**. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1995. 742 p.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus; Elsevier, 2005.

FIEDLER, Fred E; CHEMERS, Martin M. **Liderança e Administração Eficaz**. São Paulo: Pioneira, 1981. 154 p.

HESELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O Líder do Futuro: Visões, Estratégias e Práticas para uma Nova Era**. Peter Drucker Foundation. Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo. Ed. Futura, 1996.

KOUZES, James M; POSNER, Barry Z. **O Desafio da liderança: como conseguir feitos extraordinários em organizações**. Rio de Janeiro. Campus, 1991. 334p.

\_\_\_\_\_. **O Desafio da Liderança**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 435p.

KOTTER, John. P. **Liderando a mudança**. Trad: Follow-Up traduções e assessoria de informática. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 1997. 188 p.

\_\_\_\_\_. **Afinal o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2000. 163 p.

LOPES, Roberta da Costa. **Os estilos de liderança como fator de sucesso nas organizações**. Fortaleza, 2008, 55 p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, FEAAC, para o grau de Especialista em Estratégia e Gestão Empresarial).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1991. 426p.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada.** São Paulo: Atlas, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 6ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria Geral da Administração: uma introdução.** 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

OLIVEIRA, Elouise Ribeiro de. **Uma compreensão sobre os significados da liderança para os gerentes.** Fortaleza, 2004, 56 p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, FEAAC, para o grau de Bacharel em Administração).

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; McGRATH Michael R.; CLAIR, Lynda S. St. **Competências Gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão.** 5ª ed. São Paulo. Ed: Campus, 2012.

SANTIAGO, Flavio Zola. **Liderança – Características e Habilidades: um estudo em organizações de serviços em consultoria em seguros do estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2007. 126 p. (Dissertação apresentada à Universidade FUMEC para o grau de Mestre em Administração de Empresas). Disponível em: [http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertações/completa/flavio\\_zola\\_santiago\\_zelia.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertações/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf) Acesso em: 05 nov.2012.

SOUSA, Rosânia Rodrigues de. **Análise do perfil cultural das organizações policiais e a integração da gestão em segurança pública em Belo Horizonte.** Brasília, 2009, 200 p. (Tese apresentada à Universidade de Brasília para o grau de Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Disponível em: <repositório.unb.br/handle/10482/7012> Acesso em: 27 fev. 2013.

SOUSA, Emanuel Bruno Lopes de. **Ronda do Quarteirão: um "acontecimento" na política de segurança pública?** Fortaleza, 2008. 110 p. (Dissertação de Mestrado Acadêmico em Políticas Públicas e Sociedade apresentada à Universidade Estadual do Ceará). Disponível em: [www.uece.br/politicasuece/index.php/arquivos/doc\\_view/87-brunolopes20061?tmpl=component&format=raw](http://www.uece.br/politicasuece/index.php/arquivos/doc_view/87-brunolopes20061?tmpl=component&format=raw) Acesso em: 07 mai. 2013.

## **APÊNDICES**

## Apêndice A: Organograma Geral da Polícia Militar do Estado do Ceará

Elaboração própria

Fonte: Polícia Militar do Ceará (2013)

### Organograma institucional PMCE

