

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

## A IMPORTÂNCIA DO LÍDER NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE MATO GROSSO NA BUSCA DA EFICÁCIA E EXCELÊNCIA NA PRESTAÇÃO DO SERVIÇO À SOCIEDADE

SOUSA, Fabio Mota de<sup>1</sup>

PAREDES, Jorge Antonio de Oliveira<sup>2</sup>

NEVES, Waner dos Santos<sup>3</sup>

### RESUMO

Em uma sociedade crítica, que a cada dia toma mais consciência de seu papel, o sujeito enquanto cidadão passa a exigir das instituições públicas um serviço de qualidade. Em relação às Instituições policiais militares, não basta apenas prender, a interação com a comunidade tornou-se um ponto-chave para o sucesso organizacional. E para atingir a excelência na prestação do serviço não basta apenas investir em tecnologia, o fator humano, hoje considerado o principal diferencial em qualquer organização, deve ser valorizado e tratado como o principal ativo da Corporação. Nesse quesito, cabe ao líder, principalmente aos oficiais subalternos, no exercício de seu papel de liderança, conduzir a tropa, explorando todo o seu potencial. Temos então o seguinte problema: como atender aos anseios sociais por um serviço público de qualidade e eficiente, tendo o Policial Militar como meio para a prestação de serviço com excelência? O presente artigo tem por objetivo demonstrar a importância da liderança nas organizações militares e como a liderança é uma ferramenta indispensável para que a Polícia Militar atenda aos anseios da sociedade através do comprometimento da tropa. Para isso buscamos todo subsídio necessário para fundamentar nosso pensamento na metodologia hipotético-dedutiva, partindo dos princípios gerais da doutrina de liderança, especificamente sobre o problema aqui apresentado e no método estruturalista, o que permite sugerir mudanças na parte estrutural da Instituição Polícia Militar. Com a análise do presente artigo, fica latente a importância da liderança para a organização Polícia Militar do Estado de Mato Grosso como ferramenta indispensável para que a Instituição atenda aos

---

<sup>1</sup> Cap. PM-MT, Graduado no Curso de Formação de Oficiais da PMMT, Bacharel em Administração Pública pela UNEMAT.

<sup>2</sup> Orientador. Ten Cel PM-MT, Graduado no Curso de Formação de Oficiais da PMPR, especialista em Planejamento Estratégico pela Faec/UFMT.

<sup>3</sup> Revisor. Professor Especialista Titular das disciplinas de Direito Penal e Direito Constitucional no Curso de Bacharelado em Direito da Faculdade do Norte de Mato Grosso – AJES, Unidade Guarantã do Norte-MT.

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

anseios sociais através do comprometimento da tropa, bem como os benefícios vindouros da sua prática.

**Palavras-chave:** Líder; Liderança; Comprometimento.

## 1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade mais crítica e exigente, onde o cidadão passa a ter maior clareza de seu papel social e de seus direitos e a exigir das instituições públicas um serviço de qualidade.

As Instituições Policiais Militares são cobradas pela sociedade por melhores resultados, não basta apenas “prender”, tem que ter uma atenção especial na forma de atendimento e do trato com o público. A sociedade quer um serviço público de qualidade e para isso temos no material humano o principal diferencial para atender este anseio social. A Gestão de Pessoas passa a ser o grande diferencial nas organizações modernas tem no “elemento” humano o seu principal patrimônio.

Temos então o seguinte problema: como atender aos anseios sociais por um serviço público de qualidade e eficiente, tendo o Policial Militar como instrumento para a prestação de serviço com excelência?

A instituição Polícia Militar do Estado de Mato Grosso é uma força auxiliar do Exército Brasileiro, e por este motivo a doutrina de liderança militar do Exército será a principal referência doutrinária do presente artigo, através do manual de liderança militar IP 20-10. De acordo com o referido manual, “a acentuada evolução do conhecimento torna cada vez mais complexa as atividades militares, realçando a importância do papel daquele que é o elemento primordial de qualquer Organização, em qualquer época: o ser humano”.<sup>4</sup>

Para atender a essa demanda social, não basta apenas investir em tecnologia se não qualificarmos o recurso humano, afinal é ele que irá operá-la e interagir com a comunidade. É necessário motivar os policiais militares, conscientizá-los da sua importância institucional, valorizá-los, atender seus anseios profissionais e pessoais.

Daí a importância do líder. Cabe a ele motivar, orientar, conduzir a sua tropa nos caminhos trilhados pela instituição, fomentar a disciplina consciente, que é a melhor maneira de assegurar a moral (segundo o manual C 20-1 Glossário de Termos e Expressões para Uso no Exército Brasileiro, Moral é: estado de espírito de um indivíduo ou organização militar, resultante de seus pensamentos, opiniões e ideias, capaz de influenciar sua vontade de

---

<sup>4</sup> BRASIL, República Federativa do. **Instrução Provisória IP 20-10**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1991, p. 02.

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

cumprir o dever e de cooperar na consecução dos propósitos do grupo ao qual pertence) e eficiência de todo efetivo. Segundo Jarbas Passarinho, “o poder de uma tropa composta de homens cujas vontades se dirigem para o mesmo fim é uma força descomunal que supera qualquer adversidade”.<sup>5</sup>

Sendo assim, o objetivo é demonstrar a importância do exercício da liderança na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso e como ela é um processo indispensável para que a Instituição atenda aos anseios sociais através do comprometimento dos policiais militares. Nesta linha de pensamento, não pretendemos apontar qual o melhor ou mais indicado estilo de liderança, mas sim permitir uma melhor percepção e compreensão do que é liderança e o que é necessário para o seu exercício.

Ao final do presente trabalho esperamos confirmar se com o desenvolvimento do exercício da liderança é possível buscar o comprometimento dos policiais militares e desta forma atender aos anseios sociais, bem como reforçar a importância do processo de formação da liderança no curso de formação de Oficiais.

Para isso, buscamos todo subsídio necessário para fundamentar nosso pensamento na metodologia hipotético-dedutiva, partindo dos princípios gerais da doutrina de liderança, especificamente sobre o problema aqui apresentado, e no método estruturalista.

## 2. O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Em sua obra *Liderança Militar*<sup>6</sup>, o autor Jarbas Gonçalves Passarinho nos traz diversos exemplos da importância de Liderança nas organizações militares. Durante a leitura observa-se que este assunto vem sendo tratado com muita relevância por diversas forças armadas que constantemente se veem envolvidas em conflitos militares.

Observa-se que o exercício da liderança nas organizações ocorre de duas formas:

**Autoritarismo:** entende-se por autoritarismo as relações centradas no poder, onde o poder é visto como a habilidade de implementar um comportamento a alguém ou um grupo de pessoas para fazer alguma coisa, mesmo que não queira por causa da posição de poder do líder. O domínio é exercido pelo medo e insegurança.

O poder coercitivo poder ser eficiente em curto prazo, mas dura somente enquanto existir a ameaça e não cria lealdade e comprometimento.

---

<sup>5</sup> PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1987, p. 80, v. 256 (Coleção General Benício)

<sup>6</sup> BRASIL, Republica Federativa do. **Instrução Provisoria IP 20-10**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1991.

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

De acordo com Smith (2008), *“líderes que se baseiam em recompensas e punições para mover seguidores perdem seu poder quando não estão mais em posição de autoridade e influencia”*.<sup>7</sup>

**Autoridade:** aqui o poder do líder está centrado nas relações. O poder é visto pela habilidade do líder de se relacionar e, assim, conquistar resultados. Neste caso, o foco não é a imposição do poder pelo líder e sim a sua capacidade pessoal para conquistar e influenciar pessoas. O domínio é exercido pela cooperação e sinergia.

Assim, a diferença entre autoritarismo e autoridade está na forma de interação entre líderes e liderados. No primeiro caso, a liderança é exercida com base no poder de coagir (chamar ao dever), enquanto no segundo caso, a liderança é exercida no poder de persuasão (chamar à razão).

Cabe principalmente aos oficiais subalternos, que estão em contato direto com os policiais militares e à frente do serviço operacional, buscar conduzi-los, motivando, orientando, apoiando e, quando necessário, disciplinando. O jovem oficial deve ser preparado não só para o exercício da atividade fim, mas principalmente para o exercício da liderança, a qual não deve ser confundida com o exercício do mando.

De acordo com Neville e Drumond (2010):

Tratar os seres humanos como o ativo mais valioso da organização é a arte de liderar com o olhar direcionado para o estímulo do potencial das pessoas, valorização, em cada oportunidade, dos seus recursos físicos, mentais, emocionais, sociais e espirituais.<sup>8</sup>

Deve-se levar em consideração que cada policial traz consigo toda uma vivência profissional adquirida ao longo dos anos aprendida com seus erros e acertos, cada um pode contribuir de maneira significativa para o bom desempenho do serviço. Incentivar a iniciativa e participação é uma forma de motivar e buscar o comprometimento dos liderados. O que deve ficar claro é que cabe ao comandante ou chefe o poder de decisão.

Assim como devemos agir nos rigores da lei quando irregularidades são cometidas, também devemos reconhecer quando ações positivas são realizadas, através, por exemplo, do reconhecimento público. O líder não pode ter vergonha de reconhecer o potencial de seu liderado. Cada ser humano possui habilidades, características próprias que devem ser exploradas em benefício da Instituição.

---

<sup>7</sup> SMITH, Anthony F. **Os tabus da liderança:** os dez segredos sobre os líderes e aquilo que eles realmente pensam. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2008, p. 57.

<sup>8</sup> NEVILLE, Maiza & DRUMOND, Regina C. **Liderança e sustentabilidade:** dilemas, desafios e propósitos – guia prático e conceitual. 1 ed. Salvador : Casa da qualidade, 2010, p. 36.

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

A interação entre instituição, pessoas e a qualidade pretendida na prestação do serviço é fundamentada no grau de comprometimento do indivíduo com seu trabalho e organização. Cabe não somente à organização, mas principalmente ao líder, promover o comprometimento de seus liderados.

## 2.1 A “MISSÃO” DO LÍDER NAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS

A missão do líder nas organizações modernas, onde a gestão de pessoas passa a ser o grande diferencial para o sucesso, passa a ser a busca pelo comprometimento dos liderados.

Para Smith (2008):

Um dos maiores desafios de um líder é transformar os princípios e valores declarados pela Organização em um comportamento cultural, compartilhado por líderes e liderados em qualquer nível hierárquico. Alinhar os princípios e valores da organização, promovendo os meios para que os valores tornem-se hábitos comportamentais generalizados, e assegurar práticas de governança coerente com os valores professados são ações do líder que fazem a diferença na organização.<sup>9</sup>

As atitudes do líder, com o manejo adequado do poder nas relações, é um dos segredos para o sucesso no desempenho dos liderados. Os policiais militares devem buscar no líder um exemplo a ser seguido, um referencial ético, moral e profissional. O exercício da liderança exige um conjunto de qualidades de caráter que permite inspirar e influenciar um grupo de pessoas com sucesso.

De acordo com Neville e Drumond (2010):

Em seu papel inovador, o líder deve reconhecer a capacidade e o potencial das pessoas e, dessa maneira, facilitar o crescimento e o desenvolvimento dos liderados e sua atuação de forma mais efetiva e permanente. O ato de liderar implica em influenciar pessoas, e exige compromisso e responsabilidade com o “ser e saber fazer”.<sup>10</sup>

Hoje, o exercício da liderança, de acordo com Lisboa (2006), deve ter como foco:

- O direcionamento de pessoas, no sentido de orientar, direcionar os liderados para os objetivos comuns da organização. A formação de um espírito de equipe e integração com a Instituição.

---

<sup>9</sup> SMITH, Anthony F. **Os tabus da liderança**: os dez segredos sobre os líderes e aquilo que eles realmente pensam. 1 ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2008, p. 184.

<sup>10</sup> NEVILLE, Maiza & DRUMOND, Regina C. **Liderança e sustentabilidade**: dilemas, desafios e propositos – guia pratico e conceitual. 1 ed. Salvador: Casa da qualidade, 2010, p. 36.

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

- A Criação de um clima organizacional saudável, onde todos estão imbuídos na solução dos problemas. O fortalecimento da confiança interpessoal e institucional cria mecanismos que permitem que conflitos sejam prevenidos.
- Fortalecimento dos valores institucionais, através da sua comunicação e difusão, e principalmente, através do exemplo.<sup>11</sup>

Para alcançar seu objetivo, o líder deve ter a qualidade e habilidade de influenciar as pessoas. Uma das principais “ferramentas” de que dispõe é a motivação. Ele, o líder, deve saber e conhecer o que motiva cada liderado. Sabe-se que a motivação não envolve apenas aspectos financeiros, ela também envolve aspectos subjetivos e emocionais.

A principal teoria motivacional, conhecida como Teoria de Maslow, sugeriu uma hierarquia das necessidades que o homem busca satisfazer, cujo grau de importância influencia o comportamento humano.

Essas necessidades são representadas em uma pirâmide conhecida como Pirâmide de Necessidades de Maslow.



Figura nº 01 Pirâmide de Necessidades de Maslow.

Fonte: <http://liderancagerencial.blogspot.com/2010/04/teoria-de-maslow-hierarquia-das.html>

O papel do líder em motivar seus liderados ganha importância a partir das necessidades sociais, onde o líder pode desenvolver ações que visam o reconhecimento das boas ações e a interação do grupo. Lembrando que um homem motivado tende a produzir mais, defende, valoriza e respeita sua Instituição.

<sup>11</sup> LISBOA, teresinha Covas. Pessoas: **A razão de ser da Liderança**. Liderança: uma questão de competência/ Robson M. Marinho e Jayr Figueiredo de Oliveira (orgs.) 1 ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2006, p. 156.

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

Além da motivação, outra importante ferramenta de que dispõe o líder na busca do comprometimento é a comunicação.

É através da comunicação que todas as atividades são desenvolvidas. É através da sua fala, postura e comportamento que o líder inspira e ganha a confiança de seus liderados. Neste aspecto, a comunicação não envolve apenas a troca de informações, mas também a interação entre as pessoas.

É através do processo de interação entre as pessoas que o líder tem a oportunidade de corrigir o comportamento, difundir os valores institucionais e persuadir através do convencimento.

De acordo com o manual IP 20-10 do Exército Brasileiro, a comunicação:

- (1) É um processo essencial à liderança, que consiste na troca de ordens, informações e ideias, só ocorrendo quando a mensagem é recebida e compreendida.
- (3) É através desse processo que o líder coordena, supervisiona, avalia, ensina, treina e aconselha seus subordinados.
- (5) O que é comunicado e a forma como isto é feito aumentam ou diminuem o vínculo das relações pessoais, criam o respeito, a confiança mútua e a compreensão. Os laços que se formam, com o passar do tempo, entre o líder e os subordinados, são à base da disciplina e coesão de uma unidade.<sup>12</sup>

## 2.2 AS QUALIDADES REQUERIDAS PARA O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA

No presente artigo não vamos nos ater aos estilos de liderança, pois de acordo com Alaby (2006) “as condições da época geralmente determinam o estilo de líder que surge para atender às demandas do contexto de seu grupo ou organização”.<sup>13</sup> Nosso objetivo é demonstrar as qualidades necessárias para o exercício da liderança.

Liderar pessoas exige qualidades daqueles que estão diretamente ligados a funções de comando ou chefia em qualquer nível. A liderança moderna consiste na capacidade que um indivíduo possui para aglutinar pessoas ao redor de uma ideia, de um princípio ou de um objetivo de forma espontânea. A prática da liderança, segundo Kuzaqui (2006) “requer

---

<sup>12</sup> BRASIL, Republica Federativa do. **Instrução Provisória IP 20-10**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1991.

<sup>13</sup> ALABY, José Assan. **Líderes devem ser filósofos?** Liderança: uma questão de competência/ Robson M. Marinho e Jayr figueiredo de Oliveira (orgs.). 1 ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2006, p.23.

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

competências relacionadas à capacidade do indivíduo em tomar decisões e gerar resultados esperados”.<sup>14</sup>

Assim, analisando a literatura, observa-se a existência de extensas listas de qualidades inerentes à prática da liderança, provenientes de uma análise de líderes bem sucedidos. O próprio manual do exército brasileiro IP 20-10, ao tratar das qualidades da liderança, enumera um total de dezenove qualidades.

Segundo Jarbas Passarinho (1987), ao analisar diversas literaturas militares encontrou em comum nove qualidades relacionadas a seguir: “Coragem; Transigência; Energia e espírito de decisão; Naturalidade; Persistência; Tato; Integridade; Iniciativa e Entusiasmo”.<sup>15</sup>

Estas qualidades vão ao encontro das qualidades exigidas para a prática da liderança nas organizações modernas. O que se percebe é a diferença nos estilos de liderança que vêm surgindo ao longo do tempo.

Por estilo de liderança definimos o modo como o líder desempenha suas funções. Este modo está diretamente relacionado com o comportamento e atitudes do líder. Para Alaby (2006), “o estilo de liderança depende de vários fatores como personalidade, caráter, situação e necessidade organizacional e necessidade do grupo a ser supervisionado e da situação imediata”.<sup>16</sup>

Cada estilo surge em complementação a outro, dando maior ênfase nesta ou naquela qualidade do líder.

---

<sup>14</sup> KUAZAQUI, Edmir. **Resolução de problemas e tomada de decisão**. Liderança : uma questão de competência/ Robson M. Marinho e Jayr figueiredo de Oliveira (orgs.). 1. ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2006, p.251 .

<sup>15</sup> PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1987, v.256 (Coleção General Benicio)

<sup>16</sup> ALABY, José Assan. **Líderes devem ser filósofos?** Liderança: uma questão de competência/ Robson M. Marinho e Jayr Figueiredo de Oliveira (orgs.). 1. ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2006, p.23.

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

### 2.3 A LIDERANÇA INFORMAL: UMA AMEAÇA ÀS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Marinho (2006), “há líderes que se tornam grandes pela posição formal, enquanto outros destacam-se como pessoas e exercem autoridade moral sem que tenham ou não qualquer posição formal”.<sup>17</sup>

Espera-se que os jovens oficiais assumam seu papel de líderes tão logo sejam inseridos no seio da tropa. Durante o período de formação na Academia de Polícia Militar, o então cadete recebe diuturnamente a “imposição” de que será um líder. Imposição pelo fato de que pela estrutura hierárquica da PMMT e pela sua “posição” na cadeia de comando, o jovem oficial ocupa uma posição formal de mando.

Surge então um grave problema. Grave pelo fato de que este jovem oficial representa a ligação entre o comando e a tropa, e a partir do momento em que não assume seu papel de líder há uma lacuna que, na prática, será preenchida. Mas por quem? Surge então o espaço para as “lideranças informais”. Quem é o líder informal?

Um líder informal não terá o mesmo título de liderança oficial, mas exercerá uma função de liderança. Esse indivíduo, sem autoridade formal, designação de poder, posição ou até mesmo responsabilidade, pode pelo mérito de um atributo pessoal ou capacidade persuasiva ou coercitiva influenciar outros e exercer a função de liderança.

A liderança informal não “respeita” a hierarquia, ela pode ser exercida por qualquer indivíduo, o que a torna uma ameaça potencial à Instituição, quando esta liderança é exercida por aqueles que não têm comprometimento com a sua organização ou o seu comandante.

O jovem oficial deixa de ser um referencial aos policiais militares, e suas ordens passam, mesmo que indiretamente, a serem questionadas, sendo então necessário o uso do poder (coerção) para o exercício do comando.

Quando há o exercício da liderança informal de forma negativa (contrário aos interesses institucionais), o comprometimento e desempenho da tropa estão comprometidos.

### 2.4 OS LIDERADOS: O MAIS VALIOSO ATIVO DA INSTITUIÇÃO

O Homem, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constitui o elemento propulsor de uma organização.

É indiscutível a importância das pessoas nas organizações. Elas constituem no principal ativo de qualquer instituição, é o grande diferencial para o sucesso. Mas para atingirmos este

---

<sup>17</sup> MARINHO, Robson M. **Liderança em teoria e pratica**. Liderança: uma questão de competência/ Robson M. Marinho e Jayr Figueiredo de Oliveira (orgs.). 1. ed. São Paulo, Editora Saraiva, 2006, p. 13.

**“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.**

sucesso, é necessário que cada funcionário esteja comprometido com a sua organização. Que tenham orgulho em servi-la, e que a cada dia busque a excelência do seu serviço. Mas qual a melhor forma de buscar este comprometimento?

As Instituições militares, em sua legislação, possuem um vasto poder disciplinar. Os militares, por sua formação, são conhecedores e cumpridores dessas normativas, eles sabem que como membros de uma Instituição que tem como base a hierarquia e disciplina têm o dever de obedecer aos seus superiores hierárquicos. O medo da punição faz com que as “regras” sejam cumpridas.

Quando comandados pelo autoritarismo, as ordens serão obedecidas, mas o grau de comprometimento e o resultado será aquém daquilo que estes profissionais poderiam render. Poderão fazer tão somente aquilo que é necessário para não serem punidos.

Cabe ao líder buscar o comprometimento dos novos policiais militares desde o período de formação. Muito mais do que uma questão disciplinar, de manutenção da hierarquia e disciplina, é uma questão na busca constante por melhores resultados e por uma Instituição eficaz.

## **2.5 O PROCESSO DE “CONSTRUÇÃO” DA LIDERANÇA**

O estudo da doutrina de liderança, em uma época em que este tema ganha grande importância, principalmente diante do contexto ora apresentado, torna-se um mecanismo fundamental para constituir àqueles que devem exercê-la uma compreensão do que é liderança e sua aplicação.

Como ferramenta na busca do comprometimento dos liderados para atingir a eficácia e excelência na prestação do serviço público, é fundamental que os oficiais subalternos, que desempenham papel de ligação entre o comando e a tropa, tenham conhecimento de seu papel como líder e principalmente de como desempenhá-lo.

Como nos ensina Smith (2008), “não podemos ensinar liderança, olhar as teorias e dizer qual é a melhor, mas podemos compreender o que é”.<sup>18</sup>

Assim é possível aprender a ser líder. Há tempos acreditava-se que a liderança era uma habilidade inata do indivíduo, com o tempo, observou-se que através do estudo e da prática as habilidades características de um líder podem ser desenvolvidas.

Como salienta Jarbas Passarinho (1987):

---

<sup>18</sup> SMITH, Anthony F. **Os tabus da liderança**: os dez segredos sobre os líderes e aquilo que eles realmente pensam. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2008, p. 46.

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

Não podemos mais correr o risco de improvisar chefes! Nem é aconselhável deixar que a técnica de direção de homens seja aprendida, paulatinamente, à custa de mais ou menos desastrosa experiência de erros acumulados.<sup>19</sup>

Complementa o referido autor:

Salienta-se mais ainda a necessidade de não deixar que os jovens tenentes, e os graduados dos primeiros postos, saiam das escolas ou cursos de formação despreparados para a missão relevante de chefiar pessoas humanas que lhes ficarão subordinadas, por força regulamentar.<sup>20</sup>

E consciente da importância do desenvolvimento da liderança na formação dos jovens oficiais, a Academia de Polícia Militar Costa Verde - APMCV contempla na sua estrutura curricular a disciplina **Formação de Liderança**.

A disciplina conta com uma carga horária de 60 (sessenta) horas/aula, distribuídas de forma igualitária ao longo dos três anos de formação, com uma ementa que permite ao aluno oficial compreender a doutrina da liderança.

Ficando a sugestão que disciplina seja estendida ao curso de formação de sargento, seguindo a ementa adotada pela APMCV, de forma a permitir a disseminação e fortalecimento da doutrina de liderança na instituição Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.

Ressaltando que todo referencial teórico é fundamental para a compreensão do que é liderança e sua importância, mas que o seu exercício depende exclusivamente de cada policial militar seja ele graduado ou oficial, através de suas atitudes e comportamento.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da doutrina da liderança nas organizações militares, embora não seja um tema recente, constitui um aspecto primordial que assegura aos chefes, diretores e comandantes militares a capacidade de desenvolver habilidades, conhecimentos e comportamentos que os capacitem a *conduzir* pessoas de forma a permitir o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A atuação do líder é capaz de mudar uma organização, melhorando não apenas a produtividade de seus membros, mas também o comprometimento e a disciplina.

---

<sup>19</sup> PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1987, p. 21, v.256 (Coleção General Benício)

<sup>20</sup> PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. 1 ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1987, p. 23, v. 256 (Coleção General Benício)

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

Um homem motivado e comprometido utilizará ao máximo os seus recursos (conhecimento, habilidades, aptidões) para alcançar os objetivos e os interesses de sua Instituição. Buscam a excelência nas ações desenvolvidas e o interesse na resolução de problemas.

No campo disciplinar, homens conscientes de seu papel e da sua importância para a Instituição executam a disciplina fazendo com que cada vez mais seja desnecessário o uso do poder coercitivo para a manutenção da hierarquia e disciplina.

O comprometimento e a motivação criam no Policial Militar um sentimento de devoção e amor a sua Instituição, ele passa a ser o defensor e multiplicador dos valores institucionais no seio de seu grupo social.

Uma liderança orientada por princípios corretos conduz a novos caminhos, que surgem sob a forma de valores, ideias, normas e ensinamentos que elevam, satisfazem, fortalecem e inspiram pessoas. Estes princípios, quando aplicados de modo contínuo, se tornam hábitos comportamentais e contribuem para transformar indivíduos, seus relacionamentos e as organizações nas quais atuam.

Assim, é notória a importância da liderança para a organização Polícia Militar do Estado de Mato Grosso como ferramenta indispensável para que a Instituição atenda aos anseios sociais através do comprometimento da tropa, bem como os benefícios vitoriosos da sua prática.

#### 4. REFERÊNCIAS

BRASIL, República Federativa do. **Instrução Provisória IP 20-10**. 1. ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1991

CASTRO, Alfredo Pires de. **Liderança Motivacional: como desenvolver pessoas e organizações, através do coaching e da motivação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

COHEN, Willian A. **Lições de liderança em tempos de guerra**. 1. ed. São Paulo: MAKRON books, 2002.

GRÜN, Anselm. **A sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas**. 1. ed.. Petrópolis: Vozes, 2006.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O monge e o executivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.

NEVILLE, Maiza & DRUMOND, Regina C. **Liderança e sustentabilidade**: dilemas, desafios e propósitos – guia prático e conceitual. 1. ed. Salvador: Casa da qualidade, 2010.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de & MARINHO, Robson M. (orgs.). **Liderança uma questão de competência**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança Militar**. 1 ed. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora, 1987, v. 256 (Coleção General Benício)

SMITH, Anthony F. **Os tabus da liderança**: os dez segredos sobre os líderes e aquilo que eles realmente pensam. 1. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 2008.



**SEMINÁRIO CIENTÍFICO E CULTURAL DA AJES  
FACULDADE DO NORTE DE MATO GROSSO**

*Ano 2019*

**“Ser uma Faculdade inclusiva, comprometida com a formação científica, cidadã e ética”.**