



## O PAPEL DO LÍDER NO DESENVOLVIMENTO E NA MOTIVAÇÃO DE PESSOAL: ENFOQUE NAS RELAÇÕES HIERÁRQUICO-POLICIAL-MILITARES

*Kuyfferson Juan Godoi<sup>1</sup>, Adriano Aparecido de Oliveira<sup>2</sup>*

**RESUMO:** Esta pesquisa teve como objetivo procurar compreender a importante contribuição que o líder, a partir de suas características essenciais, promove no seu pessoal, bem como definir o que é ser líder militar baseado nos preceitos da hierarquia e da disciplina das organizações policiais; apresentar a diferença entre desenvolvimento e motivação de pessoal e a importância desses aspectos para o líder militar; e também descrever os comportamentos do líder que afetam sobremaneira a capacidade de desenvolvimento proativo de seu pessoal. No contexto castrense, buscou a definição de liderança militar e a exposição dos estilos que melhor se adequam a essas relações, com foco nos aspectos do desenvolvimento e da motivação de pessoas. Como procedimentos metodológicos, aplicou-se uma abordagem quantitativo-descritiva, de forma a traçar características e comportamentos essenciais que mais se esperam de um líder militar. A partir dos dados obtidos na pesquisa de campo, tornou-se possível a demonstração do papel do líder militar e o perfil ideal para gerir pessoas no âmbito das relações hierárquico-policiais-militares da administração pública. Por fim, expuseram-se as considerações finais de forma a ser tanto possível, como necessária a influência do líder no desenvolvimento e na motivação de seu pessoal subordinado.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento; Motivação; Líder; Liderança militar; Relações hierárquico-policiais-militares.

### 1 INTRODUÇÃO

O homem é dotado de características que o diferenciam entre os outros de sua espécie. Sejam elas biológicas ou psicológicas tais características, aliadas ao contexto e ao processo complexo de subjetividade individual, geram um ser único, exclusivo. Vários são os fatores que influenciam na formação do indivíduo. Uma pessoa, certamente, é capaz de afetar objetivamente a escolha de outra, trazendo resultados reais no ambiente vivido.

Neste contexto, o estudo dessas relações pessoais tornou-se necessário no âmbito das ciências humanas, o que trouxe um arcabouço bibliográfico extenso, diversificado e qualificado.

A partir do conhecimento produzido, a Gestão de Pessoas ocupou um lugar de destaque nas linhas de pesquisas. Tanto nas organizações privadas, quanto nas organizações públicas, a busca de meios capazes de desenvolver e reter as capacidades de seus funcionários demonstrou que é a pessoa o ingrediente responsável e fundamental para o sucesso das organizações. Assim, diante do universo de possibilidades, este estudo seguirá rumo ao pessoal que pertence à organização pública, de forma a compreender as características necessárias de um líder, em meio aos preceitos da hierarquia-policiais-militar, para influenciar no desenvolvimento e na motivação de pessoal.

A problemática gira em torno das características esperadas do líder, ao ponto de influenciar positivamente no comportamento dos indivíduos. Para tanto, torna-se relevante a resposta sobre a seguinte questão: o que é necessário para um líder militar alcançar um contínuo efeito evolutivo no seu pessoal subordinado?

O objetivo geral deste estudo é procurar compreender a importante contribuição que o líder, a partir de suas características essenciais, promove no seu pessoal. Tem-se ainda como objetivos específicos definir o que é ser líder militar baseado nos preceitos da hierarquia e da disciplina das organizações policiais; apresentar a diferença entre desenvolvimento e motivação de pessoal e a importância desses aspectos para o líder militar; e descrever os comportamentos do líder que afetam sobremaneira a capacidade de desenvolvimento proativo de seu pessoal.

A pesquisa justifica-se pela contribuição na discussão teórica sobre a Gestão de Pessoas na Administração Pública, com foco nas relações policiais militares, definindo as características essenciais de um líder militar com as quais possa gerir com qualidade o processo de gestão e controle de pessoal, atenuando possíveis tensões.

As situações que envolvem a relação do processo de liderança são complexas. Isso se concretiza, porque a própria natureza humana é dotada de complexidade. Por muito tempo, para Matos (2012), entendia-se que as

<sup>1</sup>Acadêmico do Curso de Pós-graduação em Administração Pública do Centro Universitário Cesumar – UNICESUMAR, Maringá – PR. sgt.kuyfferson@gmail.com

<sup>2</sup> Mestrando em Administração; Orientador do Curso de Pós-graduação em Administração Pública do Centro universitário Cesumar – UNICESUMAR, Maringá – PR. adriano.oliveira@unicesumar.edu.br



características de um líder nasciam com ele, sendo composto de valores e aptidões que o diferenciava dos demais.

Entretanto, na atual administração, tem-se que as características consideradas ideais podem ser desenvolvidas, bem como os comportamentos aprendidos pelo indivíduo (MATOS, 2012). Infere-se que a formação de um líder é possível, ou seja, independente das características individuais que possui ao nascer e ao desenvolver, o líder pode agregar seguidores com a obtenção de novo conhecimento que o faz agir de forma inteligente.

Para liderar, é necessário o domínio ou o conhecimento de certas variáveis que permeiam o ambiente da liderança. Vieira (2002), explica que existem quatro fatores gerais da liderança: o líder, o liderado, a situação e a comunicação. Nesse ínterim, destaca-se o líder como fator principal dessas relações.

Ao líder compete criar e manter um clima que encoraja os seus subordinados a participar ativamente e a querer ajudá-lo no cumprimento da missão recebida. Os elementos-chave para este relacionamento essencial são o reconhecimento mútuo, o respeito e a confiança (VIEIRA, 2002, p. 31).

O líder deve conhecer suas competências, suas forças e seus objetivos, mas também deve ter consciência das suas limitações. Assegurar o cumprimento das necessidades de seus liderados, manter uma comunicação compreensível e confiar em seus liderados, são elementos atitudinais de essência para o comportamento do líder no contexto castrense.

A definição da expressão liderança perpassou por várias tentativas teóricas de ser explicada, ao longo da história, principalmente a partir do século XX (ROUCO, 2012). Ainda em tempos atuais, essa discussão é justa e pertinente, posto que seus princípios de aplicação não se restringem a grupos pequenos, mas fazem parte do sucesso de grandes organizações.

No âmbito militar, o desenvolvimento profissional dos líderes garante crescimento na autoconfiança, na competência, na capacidade de rápida decisão, tornando-se líderes inspiradores que estimulam o respeito aos princípios militares, principalmente nas situações de alto esforço físico e mental que permeiam este ambiente (VIEIRA, 2002).

No cotidiano policial-militar, tem-se notado a presença de medidas descentralizadas de comando, fato este que possibilita a iniciativa, a resolução de problemas ou mesmo o senso de responsabilidade aos gestores de níveis mais baixos (VIEIRA, 2002). Dessa forma, depreende-se que é exigido aos líderes militares, independentemente do grau hierárquico, habilidade para lidar com situações adversas no desempenho de suas funções.

Aos líderes militares do século XXI será, ainda, exigida uma agilidade mental para decidir correctamente sob condições de incerteza e de caos, uma capacidade criativa para planejar soluções exequíveis e uma força de vontade para executar os seus planos. (VIEIRA, 2002, p.6)

A compreensão do conceito de liderança possibilita melhor entendimento quanto ao papel do líder. Para Chiavenato (2008, p. 129), “a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela é definida como uma influência interpessoal exercida em uma dada situação”. Para que haja líder, é necessário que haja seguidor. A interação entre esses atores caracteriza a liderança.

Como a liderança é um fenômeno de grupos, é necessário saber qual a atuação esperada de um líder em meio ao grupo que participa. Para tanto, conceitua-se:

Como ponto de partida, compreende-se o conceito de líder nas organizações como aquele que consegue obter os resultados almejados por meio da gestão do capital humano constituído por membros de sua equipe, da identificação de anseios e expectativas e do alinhamento dos objetivos de todas as partes interessadas. (COLOMBO; RODRIGUES, 2011, p. 124)

Assim, cabe então à aplicação real deste conceito nas práticas relacionais, o que permite aferir que são comportamentos e/ou atitudes do líder que fundamentam o grau de influência e o de gestão de pessoal.

Uma das características fundamentais de um líder, partindo do pressuposto de que a atuação de um líder ocorre em grupos sociais, é o poder de influência. Essa influência é didaticamente dividida em graus, segundo Chiavenato (2008). Os grupos são influenciados pela coação, persuasão, sugestão e/ou emulação. Em qualquer uma delas, entende-se que o líder possui e controla os meios de satisfação do grupo ou mesmo a diminuição dela, por meio do seu estilo de liderar. Sobretudo no contexto militar, não há uma forma única de liderança. Segundo Rouco (2012), face as diferentes situações que permeiam este ambiente, exige-se também diferentes estilos de liderança, o que implica variação na aplicação de regulamentos, de delegação ou de coerção, propondo uma liderança situacional ou contingencial.

As abordagens situacionais são aceitas, atualmente, como conhecimento mais avançado em liderança, pois de trata de uma visão complexa da liderança entre os estilos, aptidões



e habilidades de liderança e as necessidades da situação. (MORAIS; SANTANA, 2012, p. 71)

A adaptabilidade de um líder em conformidade com as necessidades específicas de cada situação pressupõe um conhecimento teórico sobre os estilos de liderança que podem ser empregados, bem como a maneira certa de utilizá-los na prática operacional.

De acordo com Vieira (2002, p. 87), “o estilo apropriado para qualquer líder será aquele que lhe proporciona uma melhor liderança”. O mesmo autor cita três estilos básicos de liderança que melhor atendem às determinadas situações do convívio militar: o estilo *directivo*, o estilo *participativo* e o estilo *por delegação*.

**Estilo directivo** - quando transmite aos subordinados aquilo que pretende que seja executado, como deverá ser executado e, ainda, onde e quando a execução terá lugar, para depois supervisionar de perto os subordinados a fim de se assegurar que eles seguem as suas ordens. Este estilo é claramente adequado a muitas situações. Quando o tempo disponível é reduzido e apenas o líder sabe o que é necessário executar e como executá-lo, este estilo será o mais adequado para cumprir a missão. Quando os subordinados carecem de experiência ou competência para a execução de uma determinada tarefa, o líder terá que os dirigir e orientar usando esse estilo. Os subordinados não se ressentirão se o líder sobre eles exercer uma supervisão apertada, dado que reconhecem a sua necessidade. Há quem pense que um líder usa o estilo directivo quando vocifera, recorre a uma linguagem aviltante e intimida os seus subordinados. Não se trata, obviamente, de um estilo directivo, mas sim de um modo abusivo, não profissional de tratar os subordinados. **Estilo participativo** - quando envolve os subordinados na determinação daquilo que se pretende executar e de como executá-lo. O líder recebe informação e recomendações, mas é ele quem decide. Como sucede com o estilo directivo, este estilo é adequado a muitas situações de liderança. Se os subordinados têm alguma competência e se encontram perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar, o ser-lhes permitido participar pode constituir um importante impulso para o processo de desenvolvimento do seu estilo de equipa. Cria neles confiança e aumenta o seu apoio a um plano que ajudaram a desenvolver. O líder não deve considerar um sinal de fraqueza o facto de ouvir a opinião de um subordinado ou de utilizar uma boa ideia por ele sugerida. Pelo contrário, uma tal atitude é um sinal de confiança que os subordinados saberão respeitar. Por outro lado, só o líder é responsável pela qualidade dos seus planos e decisões. **Estilo por delegação** - quando delega a resolução de um problema e a autoridade de tomada de decisão num seu subordinado ou num grupo de subordinados. Este estilo é adequado quando a delegação é feita em subordinados experientes, perfeitamente esclarecidos sobre as metas que o líder se propõe alcançar, competentes e motivados para a execução da tarefa delegada. Sempre responsável perante o líder superior pelos resultados de qualquer tarefa que delegue, o líder tem que manter os seus subordinados responsáveis perante ele pelos resultados alcançados nas tarefas delegadas. Certas tarefas são compatíveis com a delegação, outras não. O princípio a seguir deverá ser libertar a capacidade de resolução de problemas dos subordinados, enquanto o líder determina quais os problemas que eles poderão resolver e os prepara para a sua resolução [Grifo nosso] (VIEIRA, 2002, p. 87)

Os três estilos são adaptados ao ensino militar, cabendo ao líder a escolha de qual o melhor a atendê-lo. Além da influência, da adaptabilidade e da aplicação dos estilos de liderança, um líder proativo é aquele que usa dessas características para gerar o desejo de liderança nos membros do grupo, de forma a levá-los a se autorresponsabilizarem pelas metas e objetivos daquele grupo.

No que tange aos fatores de desenvolvimento e de motivação de pessoas, entende-se que a realização do trabalho no setor público se diferencia das demais, principalmente no tocante à gestão de pessoas. Camões, Pantoja e Bergue (2010) mostram algumas características comuns entre organizações públicas que são obstáculos para gerir a área de pessoal, sendo a rigidez imposta pela legislação, desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público, pouca ênfase no desempenho, limites à postura inovadora e rotatividade na ocupação de posições de chefia.

São obstáculos que, segundo Camões, Pantoja e Bergue (2010), podem ser superados, desde que seja compreendida a diferença entre administração de pessoal e gestão de pessoas. Ainda hoje, a área de pessoal dedica-se principalmente a atividades administrativas como folha de pagamento, benefícios ou propositura de regulamentos, afastando-se de atividades estratégicas como estabelecimento de metas e objetivos, difusão do planejamento organizacional ou efetivo treinamento e capacitação de pessoal. “Gestão com pessoas é saber



extrair o que há de melhor em cada funcionário, formando um conjunto das forças humanas para atingir o resultado organizacional de forma eficaz” (MORAIS; SANTANA, 2012, p.17).

Em meio a todas as dificuldades, no seio dos problemas organizacionais, estão os líderes incumbidos de gerar o contínuo desempenho de seus liderados, conhecer as qualidades de seu pessoal e usá-las para obter resultados, apresentando motivos que os levem a serem excelentes.

Entenda-se por desempenho a realização do trabalho de forma eficiente, eficaz e efetiva (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010). Como se sabe, a sociedade esta em fase de evolução intelectual. Fase esta que o conhecimento tornou-se um objetivo a ser adquirido por todos. De acordo com Morais e Santana (2012, p. 15), destaca que “vivemos em plena Era da Informação onde o conhecimento na cabeça dos trabalhadores em sua organização tem um valor imensurável”. Por conseguinte, o nível de cobrança é bem maior, o que faz com as organizações públicas tenham a necessidade de incrementar ações para efetivar o desenvolvimento amplo nos servidores, de forma a trabalhar de forma eficiente e eficaz.

Percebe-se então que os objetivos e as metas de uma organização pública devem passar pelas mãos das pessoas que a compõe, concretizando-os por meio de um planejamento estratégico.

O desempenho diz respeito não só à organização, mas também às pessoas que nela atuam. O planejamento estratégico da organização, em que são definidas as diretrizes para desempenho, é desdobrado nos diversos níveis organizacionais até o individual. (CAMÕES; PANTOJA; BERGUE, 2010, p. 18)

Neste aspecto, no âmbito nas relações hierárquico-policial-militares, ao líder, em seus diversos níveis, cabe não somente a missão de influenciar cada indivíduo sob seu comando de modo a concretizar formal e materialmente os objetivos da organização, mas também difundir o plano organizacional e fornecer meios para que possam executá-lo.

A motivação, seja ela pessoal ou profissional, é um importante fator a ser considerado pelo líder. Aspectos como a postura organizacional, a dedicação envolvida no trabalho e o compromisso em alcançar os objetivos da organização, todos são sobremaneira importantes e devem ser almejados pelos gestores (BUENO, 2005).

O líder espera de seus liderados certos comportamentos que entende serem necessários. Para tanto, Chiavenato (2003) infere que o comportamento humano é motivado, ou seja, essa motivação, na verdade, é uma tensão que leva o indivíduo a se comportar de forma a satisfazer uma ou mais vontades.

Para melhor compreensão do termo, pode-se, portanto, trazer a definição de que “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades” (CHIAVENATO, 2003, p. 117). De acordo com Rouco (2012, p. 51), corroborando com a discussão, assevera que “Cada indivíduo reage a diferentes estímulos motivacionais”. Com a capacidade de influenciar seus seguidores, o líder deve propiciar desafios que contribuam para o crédito da atuação particular dos liderados, de forma a levá-los a almejar o exato cumprimento dos objetivos propostos.

Dessa forma, é função do líder alinhar as necessidades individuais com as necessidades da organização, trazendo o impulso do indivíduo em se realizar canalizado aos interesses institucionais, como forma de necessidade e de valorização individual.

Para Chiavenato (2003), o ser humano, durante toda a sua vida, passa por três estágios de motivação. De acordo com o amadurecimento, este indivíduo passa de estágios mais baixos para estágios mais complexos e desenvolvidos. Estes estágios de motivação correspondem a necessidades fisiológicas, a necessidades psicológicas e a necessidade de autorrealização. Rouco (2012, p.51) assevera que “Os esforços para alcançar níveis motivacionais elevados podem passar pela obediência e serem reforçados pelo conhecimento das consequências da desobediência”. A motivação, quando se faz presente em um grupo militar, fornece ao miliciano um sentido de pertencimento, levando-o ao compromisso de atingir uma finalidade comum.

Destacam-se, ainda, as necessidades de autorrealização, pois essas são raramente satisfeitas em sua plenitude e leva o ser humano a buscar o seu próprio nível de potencial e constante desenvolvimento, o que acarreta altos níveis de compromisso, de autossacrifício e de confiança mútua.

Autorrealizar-se é tornar-se o melhor que você pode ser ou é capaz de ser. As pessoas nesse nível de necessidades são motivadas na resolução de problemas, possuem um senso de moralidade e gostam de ajudar os outros. Suprir essa necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa (MASLOW, 1970 *apud* ALMEIDA; TOBASE 2011, p. 139)

Indivíduos que trabalham nesse nível de compreensão, entregando-se às atividades desempenhadas com afinco e com prazer, demonstram alto grau de proatividade, característica esta que enriquece os valores institucionais e contribui de forma incisiva para a missão da organização, além de dá-lhes a sensação de fazer parte de algo maior que a si mesmo, convictos da necessidade de realização dos objetivos.





## 2 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo será precedido de uma pesquisa de campo com o fim de procurar compreender as características de um líder militar que são esperadas tanto pela corporação a qual pertence, quanto por aqueles que são alvos da gestão do referido servidor.

Para a obtenção das informações, como instrumento de coleta dos dados, será aplicado um questionário com perguntas pré-elaboradas, direcionadas a conhecer os hábitos comportamentais dos líderes e quais desses comportamentos são valorizados pelos liderados, levando-os a uma conduta proativa; sendo a pesquisa, portanto, de natureza quantitativo-descritiva, que segundo Marconi e Lakatos (2009, p.189) “consistem em investigações de pesquisa empírica cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos [...]”, natureza esta utilizada amplamente em pesquisa com foco em obter resultados quantitativos amparados por bases estatísticas.

O método científico de abordagem empregado será o dedutivo, o qual “parte de argumentos gerais para argumentos particulares” (MEZZAROBBA; MONTEIRO, 2009, p.65). Segundo o mesmo autor, a partir de argumentos primários considerados como verdadeiros, consegue-se chegar a argumentos secundários também verdadeiros, restritos à lógica primária (MEZZAROBBA; MONTEIRO, 2009), atendendo às necessidades dos objetivos pretendidos.

O questionário, a fim de responder ao problema da pesquisa que norteia todo esse trabalho, será aplicado a 100 colaboradores agente-militares de Segurança Pública do Estado de Minas Gerais, entre homens e mulheres, pertencentes ao quadro dos sargentos, oficiais subalternos, oficiais intermediários e oficiais superiores.

Os dados obtidos no questionário serão organizados no *Software Microsoft Excel* e, em seguida, será feita uma análise estatística, com o objetivo de mensurar os resultados. Após organizar os dados analisados, pretende-se elaborar um quadro com a definição do papel do líder militar e seu perfil ideal para gerir nas relações hierárquico-policial-militares, em conformidade com os objetivos desta pesquisa.

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO: UM ÓRGÃO DE DEFESA PÚBLICA E SOCIAL DE MINAS GERAIS

O objeto de estudo é o funcionário de um órgão de Defesa Pública e Social do Estado de Minas Gerais. Instituição tradicional bicentenária, criada formalmente em 09 de junho de 1775 com o nome de Regimento Regular de Cavalaria de Minas, pelo então Governador de Minas Gerais, Dom Antônio de Noronha.

Como Identidade Organizacional, tem-se a missão de promover segurança pública por intermédio da polícia ostensiva, com respeito aos direitos humanos e participação social em minas gerais. A visão institucional é um desafio e um propósito de sermos reconhecidos como referência na produção de segurança pública, contribuindo para a construção de um ambiente seguro em Minas Gerais. Já os valores são caracterizados pela representatividade, respeito, lealdade, disciplina, ética, justiça e hierarquia (PMMG, 2015).

A Corporação é estruturada em três formas distintas. Segundo a Instituição (PMMG, 2015), a primeira delas é o nível de Direção Geral, composto de 13 unidades de atividade de assessoramento. O segundo é o nível de Atividade de Apoio, também composto por 13 unidades. O terceiro nível é o de Atividade Fim, composto de 21 unidades que prestam serviços de execução.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

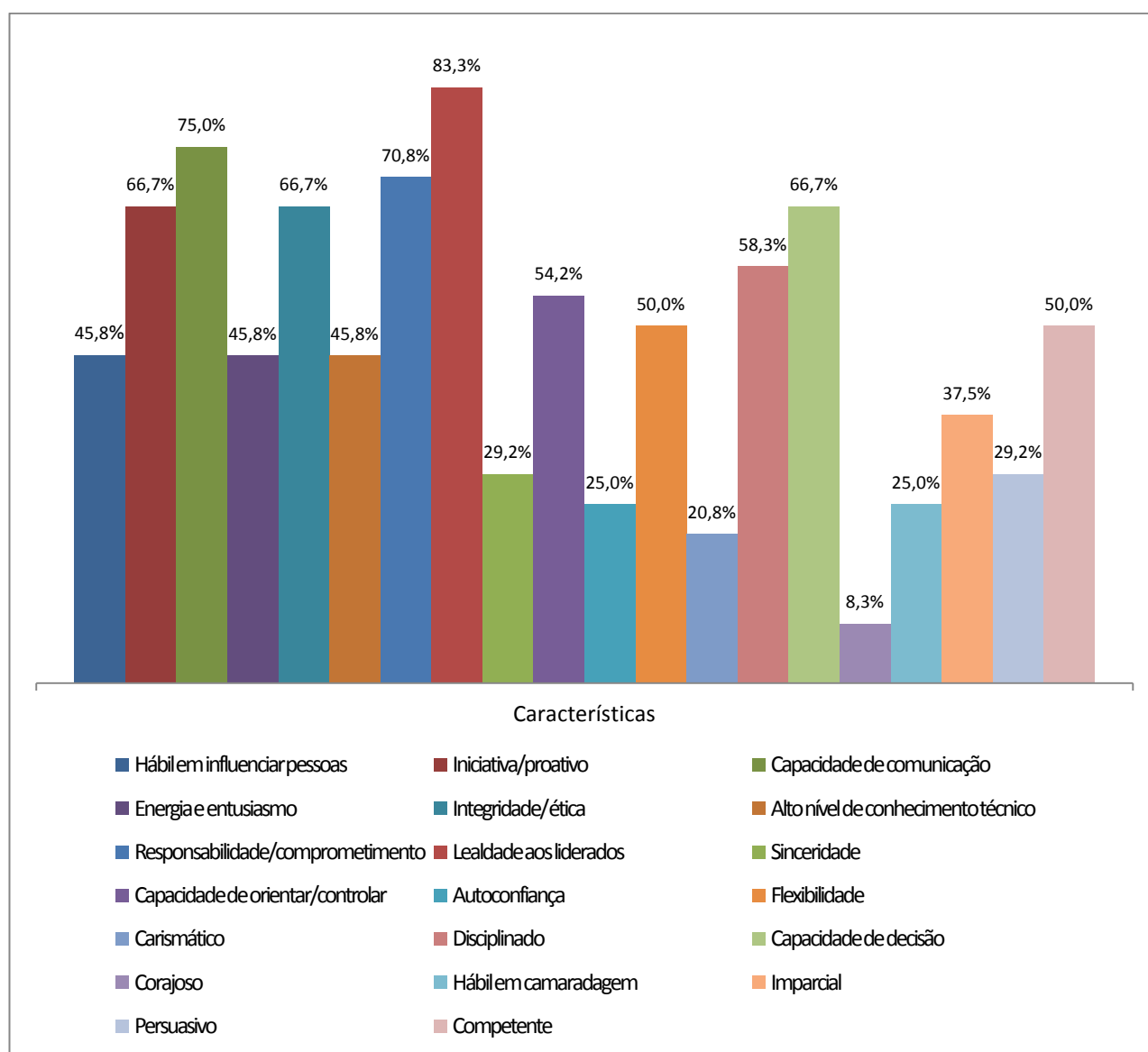
Foi encaminhado a 100 (cem) líderes militares pertencentes a um órgão de Defesa Pública e Social do Estado de Minas Gerais um questionário contendo 2 (duas) perguntas pré-elaboradas de múltipla escolha com mostruário. Ao total, 24 (vinte e quatro) dos questionários encaminhados retornaram, corroborando com Marconi e Lakatos (2009, p. 203) ao afirmar que “Em média, os questionários expedidos pelo pesquisador alcançam 25% de devolução”, o que não prejudica a obtenção de possíveis resultados.

A análise dos dados obtidos com a aplicação do questionário foi feita de forma quantitativo-descritiva, sendo os resultados expressos por meio de gráficos, de modo a facilitar o entendimento do fenômeno.

Quanto à primeira pergunta se tem:



**1 - Em sua opinião, no exercício da liderança, podemos dizer que as características essenciais de um líder militar são (marque dez características):**



**Gráfico 1** – Primeira pergunta do questionário aplicado.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

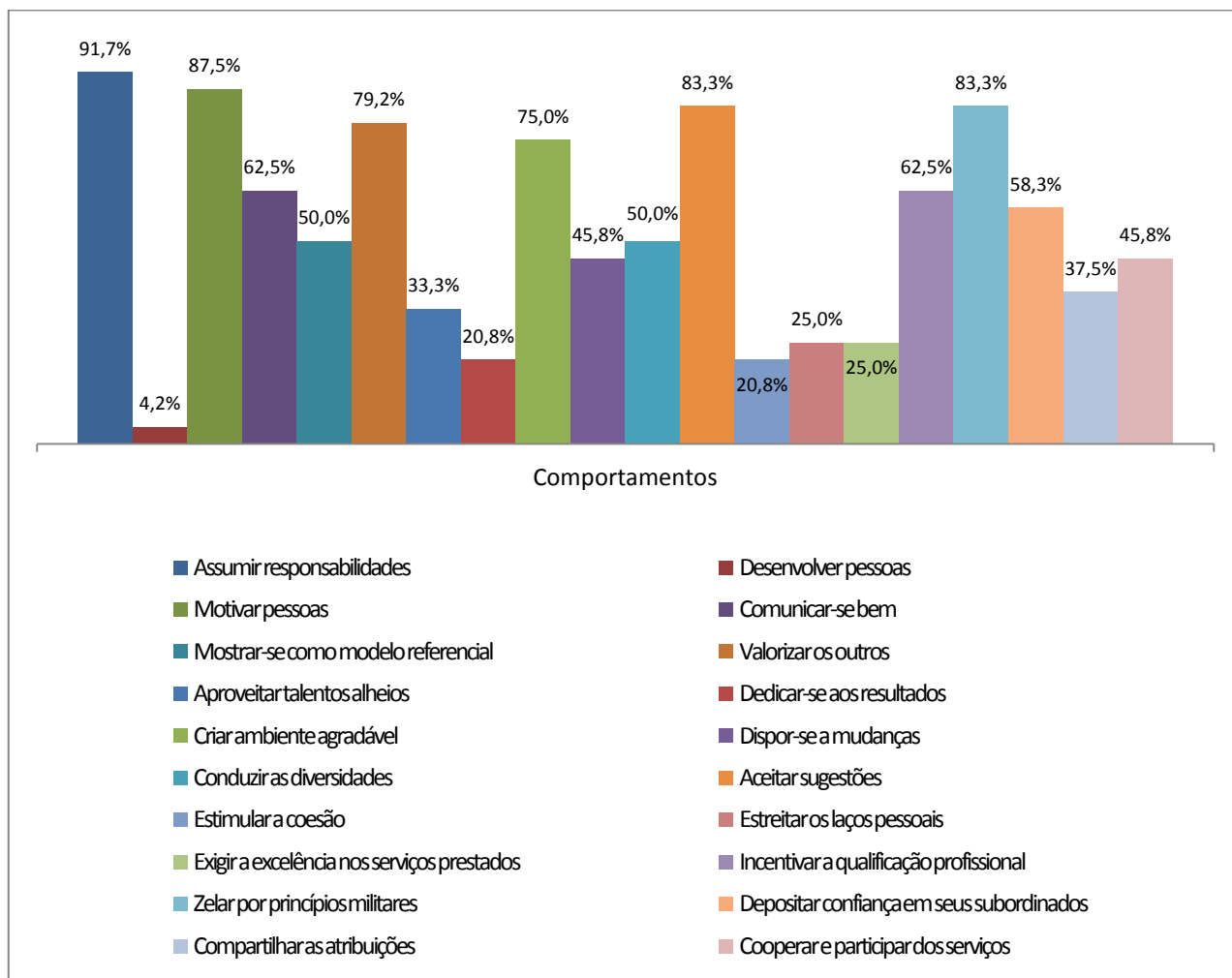
No gráfico 1, demonstrou-se a porcentagem de cada características que, à visão dos respondentes, são essenciais a um líder militar, sendo possível uma comparação visual entre elas. A característica mais sugerida é a “Lealdade aos liderados”, a qual se apresentou em 83,3% das respostas, seguida pela “Capacidade de comunicação” com 75,0% e, em terceiro lugar, a “Responsabilidade/comprometimento” que atingiu 70,8% da opinião dos respondentes.

Por outro lado, destaca-se que, no exercício da liderança militar, características como “Corajoso” ou “Carismático” alcançaram os menores percentuais de respostas, com 8,3% e com 20,8% respectivamente.



Quanto à segunda pergunta se tem:

**2 - Em sua opinião, no exercício da liderança, podemos dizer que são comportamentos necessários ao líder militar (marque dez comportamentos):**



**Gráfico 2 – Segunda pergunta do questionário aplicado.**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De forma a demonstrar comparativamente os percentuais das respostas à segunda pergunta, o gráfico 2 apresenta alguns comportamentos necessários ao líder militar no exercício da liderança. Com 91,7%, a atitude ou comportamento mais importante é o de “Assumir responsabilidades”, seguido por “Motivar pessoas”, que atingiu 87,5% de respostas. Os itens “Aceitar sugestões” e “Zelar por princípios militares” obtiveram os mesmos resultados, ambos 83,3%.

Pode-se extrair, portanto, a partir dos resultados obtidos, as características e os comportamentos essenciais ao líder militar no exercício da liderança. Pertinente se faz, então, a elaboração de um quadro demonstrando o que é necessário ao líder para que este seja capaz de contribuir positivamente na relação hierárquico-policial-militar do pessoal componente da administração pública.

**Quadro 1 – O papel do líder militar**

CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS	COMPORTAMENTOS ESSENCIAIS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lealdade aos liderados</li> <li>- Capacidade de comunicação</li> <li>- Responsabilidade/ comprometimento</li> <li>- Iniciativa/proativo</li> <li>- Integridade/ética</li> <li>- Capacidade de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Assumir responsabilidades</li> <li>- Motivar pessoas</li> <li>- Aceitar sugestões</li> <li>- Zelar por princípios militares</li> <li>- Valorizar os outros</li> <li>- Criar um ambiente agradável</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa.



No quadro 1, apresentou-se conjuntamente os itens de maiores percentuais em ambas perguntas, o que permite uma visão do papel do líder militar subdividido em características e em comportamentos.

No capítulo inicial em que se faz a guisa de referencial teórico introdutório deste trabalho, elementos necessários ao exercício da liderança militar os quais competem ao líder a aplicação foram apresentados, destacando-se, por exemplo, o cumprimento das necessidades dos liderados, uma comunicação compreensível e a confiança. Tais exemplos podem ser verificados no quadro 1, por meio do aspecto comportamental de “Valorizar os outros” e do aspecto característico de “Capacidade de comunicação” e “lealdade aos liderados”, respectivamente.

Outra consideração que se pode formatar a partir dos dados obtidos na pesquisa está na valorização e no zelo dos princípios militares por parte dos respondentes, caracterizado por 83,3% conforme o item 2. Contudo, a hierarquia, a disciplina e a ética, essas não se confundem com rigidez ou com autoritarismo, posto que 66,7% dos respondentes acreditam que “Iniciativa/proativo” é essencial no exercício da liderança, o que sugere flexibilidade nas ações, amparadas por fundamentos técnicos que permitem maleabilidade frente a situações adversas no desempenho da função de líder militar.

#### 4 CONCLUSÃO

Não se pretendeu esgotar a discussão sobre a temática, posto que outros estudos com maior número de participantes e em outras instituições militares podem trazer resultados ainda mais específicos, mas traçar um perfil ideal do líder militar que colabore na gestão de pessoal no âmbito da administração pública e identificar quais os elementos que são essenciais nas relações hierárquico-policial-militares.

Por fim, respondendo à problemática deste trabalho, depreende-se da pesquisa que a formação de líderes militares capazes de influenciar no desempenho e na motivação de pessoal, causando-lhes um efeito evolutivo e eficiente na prestação de serviço público, é tanto possível, como necessário, observando características essenciais que compõem o perfil do líder militar, bem como comportamentos situacionais essenciais ao exercício da liderança.

#### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paula Werson de. TOBASE, Lúcia. O enfermeiro como elemento motivador na educação profissional em enfermagem. **Revista de Enfermagem do Centro Oeste Mineiro**, v.1, n.1, p.136-142, jan./mar, 2011.

Disponível em: < Disponível em: < <http://www.ufsj.edu.br/recom/>> Acesso em: 29 mai. 2015.

BUENO, Silvana Beatriz. Proposta de gestão de pessoas em unidade de informação especializada: a força da motivação e suas implicações no processo de gestão de pessoas. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, v.10, n.1, p.124-130, jan./dez., 2005. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/418>> Acesso em: 29 mai. 2015.

CAMÕES, Marizauva Reis de Souza. PANTOJA, Maria Júlia. BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLOMBO, Sonia Simões. RODRIGUES, Gabriel Mário. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, Pedro Gonçalves. **Estilos de Liderança nas PME e sua Influência no Desempenho Estudos de Caso Exploratórios**. 68 f. Dissertação (Mestre em Gestão) - Universidade da Beira Interior, Ciências Sociais e Humanas. Castelo Branco. Portugal, 2012.

MEZZAROBBA, Orides. MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa do Direito**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.





MINAS GERAIS. Lei nº 14.310, 19 de junho de 2002. **Dispõe sobre o Código de Ética e Disciplina dos Militares do Estado de Minas Gerais.** Belo Horizonte, MG, 19 jun. 2002.

MORAIS, Lucélia Leite de (Org.). SANTANA, Luciano Pereira (Org.). **Gestão com Pessoas.** Centro Universitário de Maringá. Núcleo de Educação a Distância. Maringá, 2012, 158p.

PMMG. Polícia Militar de Minas Gerais. Desenvolvido pela Assessoria de Comunicação Social da Polícia Militar de Minas Gerais, 2015. Apresenta notícias, serviços e aspectos institucionais. Disponível em: <<https://www.policiamilitar.mg.gov.br/portal-pm/principal.action>>. Acesso em 09 jul. 2015.

ROUCO, José Carlos Dias. **Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar.** 565 f. Tese (Doutor em Gestão) - Universidade Lusíada de Lisboa, Faculdade da Economia e da Empresa. Lisboa. Portugal, 2012.

VIEIRA, Belchior. **Liderança Militar.** Estado-Maior do Exército Português. Revisão, Compilação, adaptação e sistematização pelo TCor Carlos Videira. Lisboa, 2002