



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE EDUCAÇÃO – CAMPUS XII  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Carlos dos Santos Pereira  
Werley Ramon dos Santos Silva

**ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTUDO NO 17º BATALHÃO DA POLÍCIA  
MILITAR DE GUANAMBI (BA)**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Universidade do Estado da Bahia- UNEB, Departamento de Educação, Campus XII, como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Wilson Pereira dos Santos  
Orientador da UNEB

---

Prof. Mestra Vânia Montalvão  
Coorientadora da UNEB

---

Banca Examinadora 1

---

Banca Examinadora 2

# ESTILOS DE LIDERANÇA: ESTUDO NO 17º BATALHÃO DA POLÍCIA MILITAR DE GUANAMBI (BA)

Carlos dos Santos Pereira <sup>1</sup>  
Werley Ramon dos Santos Silva\*  
Wilson Pereira dos Santos <sup>2</sup>  
Vânia Montalvão <sup>3</sup>

## RESUMO

Este estudo sobre os estilos de liderança é resultado de uma pesquisa realizada no 17º batalhão da polícia militar de Guanambi (BA), e tem como objetivo geral analisar o perfil de liderança dos oficiais comandantes de companhias do 17º batalhão desta cidade. No organograma do batalhão existem seis companhias, o universo da pesquisa é formado por 211 policiais militares, sendo seis oficiais comandantes e 205 praças, a amostra para a realização deste estudo foi formada por seis oficiais comandantes de companhias deste batalhão e 134 praças pertencentes a estas companhias. A pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, sendo feito levantamentos da estrutura organizacional da polícia militar bem como do batalhão de Guanambi. Buscou-se fundamentação teórica em autores sobre o tema perfil de liderança. Foram utilizados como instrumentos de pesquisa dois tipos de questionários online, utilizando o aplicativo *google forms*, um direcionado aos oficiais comandantes de companhias e o outro as praças que são integrantes dessas companhias. As interpretações e análises dos dados foram feitas a partir das informações colhidas através das respostas destes questionários. Com isso, foi possível concluir que dentro do 17º batalhão de Guanambi as relações de

---

<sup>1\*</sup> Acadêmicos do 8º período do curso em Administração da Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – DEDC CAMPUS XII. E-mail: carlosdossantosgbi@gmail.com; werley\_ramon@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientador. Universidade do Estado da Bahia (UNEB) – DEDC CAMPUS XII. Especialista em Docência no Ensino Superior (Faculdade Guanambi), Especialista em Gestão, Segurança e Saúde do Trabalho (UNIGRAD FG), Aperfeiçoamento em Gestão de Pessoas em Ambiente Organizacional (FTC). E-mail: pereiragbi@outlook.com

<sup>3</sup> Coorientadora. Universidade do Estado da Bahia (UNEB)-DEDIC XII. Mestra em Tecnologia Ambiental pelas Faculdades Integradas de Aracruz (ES). Especialista em Administração Mercadológica. Coordenadora do Projeto Planeta Sustentável – Linha de pesquisa: Gestão Ambiental. E-mail: vmontalvao@uneb.br

trabalho ocorrem de maneira participativa, onde os comandantes e comandados trocam informações e interagem para o bom desempenho do serviço policial. Foi perceptível que os oficiais apresentam um perfil democrático, onde prezam pela coletividade do grupo, buscando dar espaço para a exposição das ideias.

**Palavras-chaves:** Estilos de liderança; Liderança; Polícia Militar.

## **LEADERSHIP STYLES: STUDY ON THE 17th GUANAMBI MILITARY POLICE BATTLE (BA)**

### **ABSTRACT**

This study on leadership styles is the result of a survey conducted at the 17th Guanambi Military Police Battalion (BA), and aims to analyze the leadership profile of company commanding officers of the 17th Battalion of this city. In the battalion organization chart there are six companies, the research universe is formed by 211 military police, being six officers and 205 squares. . The research presents a qualitative approach, being made surveys of the organizational structure of the military police as well as of the Guanambi battalion. Theoretical grounding was sought in authors on the theme leadership profile. Two types of online questionnaires were used as research instruments, using the google forms application, one directed to the company commanding officers and the other to the squares that are members of these companies. Interpretations and analysis of the data were made from the information collected through the answers of these questionnaires. Thus, it was possible to conclude that within the 17th Guanambi Battalion, labor relations take place in a participatory manner, where commanders and commanders exchange information and interact for the good performance of the police service. It was noticeable that the officers present a democratic profile, where they value the group's collectivity, seeking to make room for the exposition of ideas.

**Keywords:** Leadership styles. Leadership. Military police.

## 1. INTRODUÇÃO

O tema liderança se reveste de grande importância nas pesquisas sobre Administração, pois os líderes são tidos como aqueles que respondem pela eficácia de uma organização. O sucesso ou o fracasso são constantemente associados à ação dos líderes. Nas últimas décadas, o mundo sofreu inúmeras mudanças econômicas, políticas e sociais, por isso, a maneira como os líderes conduzem as situações no dia-a-dia das empresas é fundamental para nortear o desempenho dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2003), liderança é a forma utilizada por um indivíduo, em uma organização ou em um grupo social, para influenciar outros indivíduos acerca de determinada situação e, para alcançar este objetivo, o mesmo utiliza a comunicação humana. Sendo assim, a liderança é caracterizada através de quatro fatores, a influência, a situação, a comunicação humana e os objetivos pretendidos.

A liderança tem papel de encorajar e ajudar os outros a trabalhar entusiasmamente na direção dos objetivos, sendo fundamental na busca da eficiência e eficácia organizacional (ROBBINS, 2000 citado por MAINARDES, 2010).

No contexto da Polícia Militar, a liderança se apresenta interligada a um comando ríspido, conforme as atividades que desenvolvem em seu cotidiano (VALADARES, 2016) e a motivação constitui parte fundamental para o bom desempenho da categoria, pois convivem com fatores desmotivacionais diariamente, como a violência (SANTOS, REZENDE, 2012).

Atualmente, a liderança é apontada como algo fundamental para aumentar a produtividade e o desempenho nas organizações. Para isto, os líderes devem manter seus liderados continuamente motivados por meio do reconhecimento de suas qualidades e da relação interpessoal que possui com os mesmos (ROSA, 2016). Assim, a motivação surge como uma das atribuições mais consideráveis de um líder (FERNANDES et al., 2016).

Considerando a importância do papel de um líder, este estudo tem como objetivo geral analisar o perfil de liderança dos oficiais comandantes de companhias do 17º batalhão de Guanambi. A unidade militar é formada por seis companhias, atuando 211 policiais militares, sendo 205 praças e seis

oficiais. Vale ressaltar que na polícia militar existe uma escala hierárquica composta de postos e graduações, postos se refere ao quadro de oficiais e as graduações ao quadro de praças, sendo que o quadro de oficiais é hierarquicamente superior ao de praças, dentro da estrutura organizacional. (BAHIA, 2001).

O estudo do perfil de liderança se torna relevante no meio social, pois possibilita analisar o modo como estão sendo geridos os recursos humanos do 17º batalhão de Guanambi e verificar a eficácia desse modelo de gestão. Assim contribuirá como sugestões para possíveis mudanças no estilo de gestão dos comandantes, caso seja necessário. Nesse contexto, surge a pergunta: Qual o perfil de liderança dos oficiais comandantes de companhias do 17º batalhão de Guanambi?

O ambiente militar é permeado de diferentes situações em seu cotidiano, por isso, a depender dos rumos de uma liderança, o desempenho dos colaboradores pode ser afetado de forma direta. Diante desses fatores, a polícia militar se insere como uma instituição capaz de assistir, direcionar e zelar pela manutenção da ordem pública e segurança da sociedade.

Delineando assim, os seguintes objetivos: a) verificar o grau de satisfação dos comandados em relação ao perfil de liderança dos comandantes; b) analisar o nível de motivação dos comandados; c) descrever como ocorre a comunicação entre comandantes e comandados.

Como nos demais batalhões, o policial que atua no 17º batalhão de Guanambi (BA), desempenha suas ações pautadas no princípio da legalidade, objetivando cumprir seu trabalho com eficiência e eficácia para alcançar os objetivos da corporação, que são a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública.

## **2. QUADRO TEÓRICO**

### **2.1. Liderança**

Segundo Chiavenato (2004, p. 100), liderança pode ser definida como a intervenção gerada sobre as pessoas e é necessário que exista em um ambiente de trabalho para alcançar os objetivos propostos, pois é preciso

saber como lidar, se relacionar e conduzir o outro. Sendo assim, Chiavenato classifica a liderança como:

- **Fenômeno de influência interpessoal:** quando uma pessoa faz com que a outra mude seu comportamento, influenciando-a a executar as tarefas exatamente como lhe foi solicitado, de modo intencional.

- **Processo de redução da incerteza de um grupo:** quando é conferida (de forma em que todos concordem) a liderança do grupo a uma pessoa específica, que seja a mais requisitada e que soluciona os problemas com maior facilidade, fazendo assim, com que as tomadas de decisões sejam adequadas e o grupo alcance seus objetivos.

- **Relação funcional entre líder e subordinados:** quando o grupo identifica no líder, a capacidade de satisfazer as necessidades que venham a surgir no ambiente de trabalho, isso faz com que ele se torne o foco para indicar os caminhos a seus liderados.

- **Processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação:** quando a liderança se manifesta de acordo com a necessidade do ambiente e em relação ao grupo, onde o líder é eleito sendo aquele que melhor se relaciona e interage como grupo e busca soluções para as diversas situações do seu ambiente de trabalho.

Compreende-se que liderança é saber influenciar as pessoas, ter a capacidade para solucionar problemas e ser referência e exemplo para seus liderados. Por isso que conforme citado anteriormente, o líder é escolhido ou eleito por seus seguidores.

John Kotter (citado por ROBBINS, 2010, p. 358-359) argumenta que a administração e a liderança são dois termos que costumam ser confundidos. Para Kotter (citado por ROBBINS, 2010, p. 358-359) a administração diz respeito ao gerenciamento da complexidade.

A boa administração traz ordem e melhora os processos por meio da elaboração de planos formais sólidos, da estruturação de projetos, da monitoração e avaliação dos resultados esperados. A liderança, por sua vez, diz respeito ao gerenciamento das mudanças. Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de ideias; depois, motivam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a alcançar os resultados esperados.

Essa definição da liderança e da administração oferecida por John Kotter é raramente feita por grandes executivos e pesquisadores, isso causa uma grande distorção no entendimento do que de fato significa liderança, sendo assim importante refletirmos como ela é entendida na teoria e na prática.

Chiavenato (2004, p. 86) acredita que a liderança ganhou destaque como tema de pesquisa científica após a experiência de *Hawthorne*, pois a administração clássica visava utilizar os trabalhadores para alcançar os interesses patronais, após o experimento de *Hawthorne*, verificou-se que era necessário corrigir a tendência a desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos mais precisos.

## 2.2. Teoria das relações humanas

A teoria das relações humanas surgiu nos Estados Unidos como consequência das conclusões da experiência de *Hawthorne* que desenvolveu-se na *Westinghouse Electric Company*, situada no bairro de *Hawthorne* em Chicago por Elton Mayo juntamente com seus colegas do Departamento de Pesquisa Industrial da *Harvard Business School* nas décadas de 1920 a 1930. (CARAVANTES 2005, p.80).

A experiência de *Hawthorne* tinha como objetivo identificar quais os fatores presentes nos ambientes físicos e sociais afetavam o desempenho e a satisfação do empregado. A teoria das relações humanas promoveu diversos conceitos para a administração; foi concebida a ideia de que a fábrica é um sistema social, um organismo vivo, o qual os funcionários fazem parte.

Os precursores da Administração Científica se baseavam no conceito do *homo economicus* – pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais – e elaboravam planos de incentivo salarial para elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e “participação” nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social. CHIAVENATO (2004, p.87)

Os resultados da experiência em *Hawthorne* demonstraram que era necessário tratar o empregado como um ser social e uma nova linguagem passou a dominar o acervo administrativo, palavras como: motivação, liderança, comunicação organizacional, dinâmicas de grupo, *brainstorming*, entre outras.

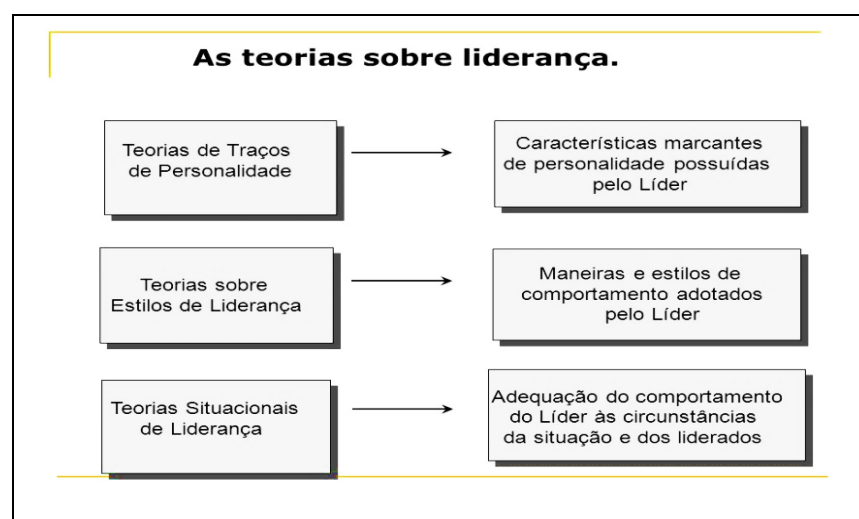
Conforme citado por Chiavenato (2004), a Teoria Clássica não se preocupou com a liderança e suas implicações, somente na Teoria das Relações Humanas foi possível perceber a sua influência sobre o comportamento das pessoas.

Com os resultados da experiência de *Hawthorne* foi possível perceber que o nível da produção é resultante da integração social. Conforme citado por Chiavenato (2004, p.86), o que determinava esse nível de produção não era a capacidade física ou fisiológica do empregado, assim como afirmava a Teoria Clássica, mas sim as normas sociais e expectativas do grupo.

### 2.3. Teorias sobre liderança

As teorias sobre a liderança, apresentadas por autores e humanistas podem ser classificadas em três grupos, conforme a figura 1.

Figura 1. As teorias sobre a liderança.



Fonte: Chiavenato (2004)

## **2.4. Teoria de traços de personalidade**

São as teorias mais antigas a respeito da liderança. Nela buscava-se identificar as qualidades e características pessoais que diferenciam líderes de não líderes. Robbins (2010, p. 360).

Cada autor especifica alguns traços característicos de personalidade que definem o líder, como:

- Traços físicos. Energia, aparência pessoal, estatura e peso.
- Traços intelectuais. Adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança.
- Traços sociais. Cooperação, habilidades interpessoais, habilidade administrativa.
- Traços relacionados à tarefa. Realização e iniciativa. (CHIAVENATO 2004, p. 102)

Em resumo, o líder deveria ser uma pessoa confiante, bonita, inteligente, decidida e perceptiva, para assim ter condições de liderar o grupo ao sucesso. Conforme citado por Robbins (2010, p. 360), as pesquisas que buscavam isolar os traços responsáveis pela capacidade de liderança apresentaram resultados bastante confusos, pois esses traços variavam bastante entre os grupos pesquisados. Alguns traços eram encontrados em não líderes e outros não eram encontrados em líderes natos. Apesar de existir o consenso que existem diferenças entre líderes e não líderes, os traços comportamentais não eram capazes de sustentar essa teoria.

## **2.5. Teorias sobre estilos de liderança**

São teorias que estudam os estilos de comportamento do líder, ao contrário da teoria dos traços que busca identificar o que o líder é, a teoria dos estilos de liderança se refere àquilo que: como o líder faz, como ele lidera o grupo e qual estilo adota. Ela se subdivide em três estilos principais, conforme exposto por Chiavenato (2004, p. 103):

- **Liderança autocrática:** quando o líder centraliza suas decisões e impõe suas ordens ao grupo. Nesse estilo de liderança geralmente há muita tensão e nenhuma espontaneidade nos grupos de trabalho.

- **Liderança liberal:** nesse estilo, o líder delega todas as decisões ao grupo, deixando-o completamente à vontade e sem controle algum, com isso em muitos casos a produtividade é fraca.

- **Liderança democrática:** o líder preza pela coletividade do grupo, buscando dar espaço para a exposição das ideias, nesse estilo de liderança ocorre uma integração grupal dentro de um clima de satisfação constante.

A tabela 1 expõe as principais características dos estilos de liderança autocrático, democrático e liberal. Observando essas características a respeito das decisões, programa e divisão do trabalho e como o líder participa, é possível identificar qual o perfil que o líder adota dentro de seu grupo de trabalho.

**TABELA 1:** Características dos Estilos de Liderança

SITUAÇÃO	AUTOCRÁTICO	DEMOCRÁTICO	LIBERAL
<b>Decisões</b>	Decide Sozinho	Equipe toma decisões, o líder assiste e participa	Equipes tomam decisões, participação mínima do líder
<b>Programa de Trabalho</b>	Determina como deve ser executado	Equipe delinea os procedimentos e o líder apoia	Líder esclarece dúvidas quando necessário
<b>Divisão do Trabalho</b>	Determina quem deve executar e o que fazer	Equipe decide sobre a divisão	O líder não participa
<b>Participação do Líder</b>	É “pessoal”, domina elogios e críticas	É participativo e objetivo, elogios/críticas compartilhados	Participa só quando solicitado.

**Fonte:** Beluzzo (2002)

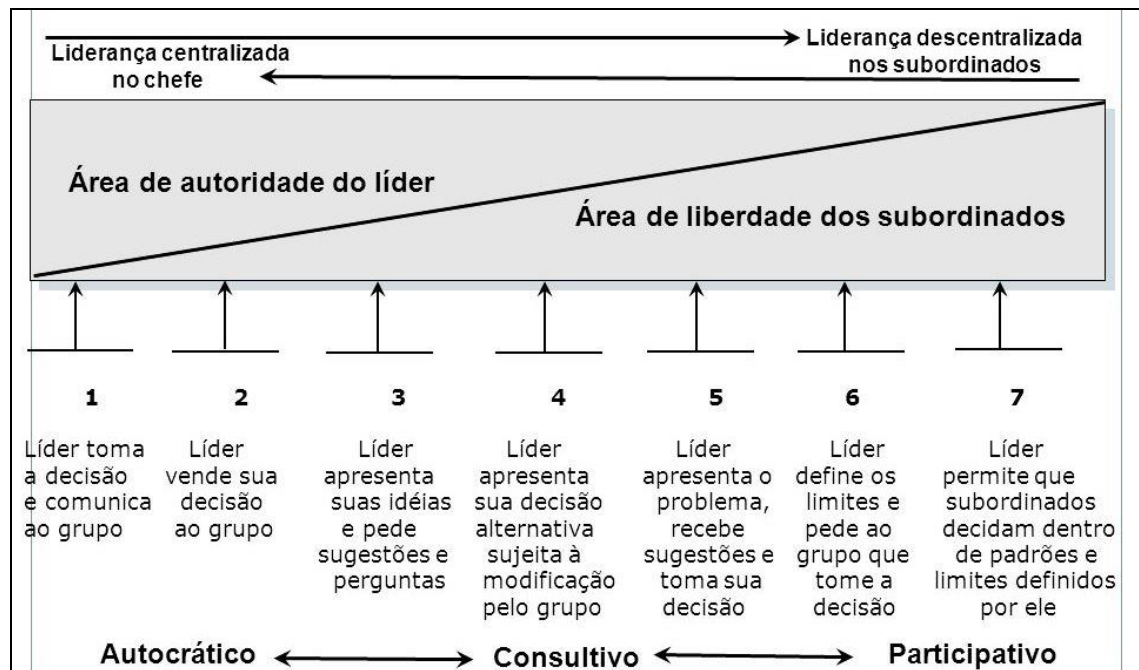
## 2.6. Teorias Situacionais da liderança

As teorias situacionais explicam a liderança de uma forma ampla, partindo do princípio que não existe apenas um estilo de liderança válido para todas as situações, assim é necessário escolher qual o modelo deve ser escolhido dependendo de cada situação.

Nessa teoria os comportamentos previstos respectivamente nos estilos, autocrático, democrático e liberal, se misturam no entender das correntes mais modernas de pensamento e ajusta o comportamento do líder emergente para a liderança cada vez mais situacional, ou seja, mais flexível e direcionada para a qualidade do grupo que lidera. (OLIVEIRA e NASCIMENTO, 2009).

Conforme a figura 2, nesse estilo o comportamento localizado no lado esquerdo denota o líder que mantém alto grau de controle sobre seus subordinados, enquanto o comportamento do lado direito demonstra que o líder permite liberdade. Nesse estilo nenhum dos extremos é absoluto, pois autoridade e liberdade nunca são ilimitadas.

**Figura 2.** Continuação de padrões de liderança.



Adaptado de Chiavenato (2004)

### 3. METODOLOGIA

Este trabalho tem como objetivo aprofundar os estudos sobre liderança e foi desenvolvido no 17º Batalhão da Polícia Militar em Guanambi (BA). Caracterizando-se por um estudo de campo, buscando entender como ocorre a liderança dentro da corporação militar.

O estudo possui abordagem de pesquisa qualitativa, a pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2001), trabalha com o universo de significados, o

que corresponde a um espaço mais amplo das relações humanas, dos processos e dos fenômenos sociais que não podem ser reduzidos ou mensurados. A pesquisa qualitativa tem o objetivo de identificar aspectos da realidade que não podem ser quantificados e concentra-se na explicação da dinâmica das relações sociais.

Utilizou-se da pesquisa exploratória, efetuada através de fontes secundárias e visita à organização, para aumentar o conhecimento sobre o problema de pesquisa. Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. (GIL, 2007).

### **3.1. População e amostra**

A população pesquisada corresponde a dois segmentos. O primeiro é formado pelos oficiais comandantes das companhias do 17º batalhão e o segundo é formado pelas praças que pertencem a estas companhias.

O universo total é formado por 211 policiais militares, sendo seis oficiais e 205 praças. A pesquisa foi realizada entre os dias 24 e 27 de agosto de 2019 com aplicação de questionário online, contendo 15 questões de múltipla escolha em cada questionário obedecendo à escala *Likert*<sup>4</sup>. A amostra foi formada por seis oficiais comandantes e 134 praças. O cálculo da determinação do tamanho da amostra se deu através de procedimentos estatísticos apropriados, utilizando-se para tanto, a fórmula para população finita:  $n = t^2 \times s^2 \times N / s^2 \times \sigma^2 + e^2 (N - 1)$  (STEVENSON, 1981, p.45).

### **3.2. Instrumentos da pesquisa e caminhos percorridos**

A pesquisa dividiu-se em duas etapas, na primeira, foi realizada uma abordagem teórica a partir de uma pesquisa bibliográfica e documental dos principais conceitos sobre o tema proposto e realização de estudos e leituras para embasamento teórico. Foram construídas questões para serem aplicadas

---

<sup>4</sup> A escala de Likert é uma elaboração simples e de caráter ordinal, não medindo, portanto, o quanto uma atitude é mais ou menos favorável.

por meio de dois questionários, com o intuito de responder os principais objetivos da pesquisa.

O questionário, segundo Gil (1999) pode ser definido como uma técnica de investigação composta por determinado número de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc. O método também possibilita atingir grande número de participantes, mesmo que estejam dispersas numa área geográfica muito extensa, já que o questionário pode ser enviado para os participantes da pesquisa (GIL, 1999).

Na segunda etapa foi aplicado dois questionários online utilizando um aplicativo da plataforma *google forms*, sendo um modelo de questionário direcionado aos oficiais comandantes de companhias e o outro as praças que são integrantes dessas companhias.

Os questionários possuíam 15 questões, sendo cinco dessas com o objetivo de traçar o perfil socioeconômico e 10 relacionadas ao perfil de liderança. Esse instrumento foi enviado para um total de 211 policiais militares que pertencem a essas companhias, seis desses policiais militares são oficiais e os outros 205 são praças. O questionário foi fechado quando foi atingido o número total de respondentes entre os comandantes e o mínimo entre os comandados, que era de 134 policiais militares, levando a uma margem de confiança de 95%.

É pertinente ressaltar que os policiais militares participaram dessa pesquisa de forma consentida e esclarecida. Ademais, os dados não foram alterados ou manipulados, e após coletados foram utilizados para fins deste estudo de maneira sigilosa, tendo em vista os princípios éticos da pesquisa científica.

Os gráficos foram tabulados e catalogados por meio do Microsoft Excel (2010).

#### **4. RESULTADOS E ANÁLISES**

Quanto ao perfil sócio demográfico dos comandados exposto na tabela 2, à primeira pergunta correspondeu ao gênero dos respondentes. Dentro de uma amostra de 134 pessoas que abrangeu as praças do batalhão, 117 pessoas (87,3%) são do sexo masculino e dezessete (12,7%) são do sexo

feminino. Com o mesmo número de pessoas, investigou-se a faixa etária, os seguintes dados foram obtidos: cinco pessoas (3,7%) possuem entre 20 e 24 anos, doze (9%) têm entre 25 e 29 anos, 31 (23,1%) estão entre 30 e 34 anos, 36 (26,9%) têm entre 35 e 39 anos e 50 (37,3%) possuem mais de 40 anos.

Em relação ao tempo de trabalho na instituição, a pesquisa obteve o seguinte resultado: 26 pessoas (19,4%) têm menos de cinco anos na instituição, quinze (11,2%) têm entre seis e nove anos na instituição, 35 pessoas (26,1%) têm entre dez e catorze anos na instituição e 58 pessoas (43,3%) têm mais de quinze anos de trabalho na instituição.

**Tabela 2.** Perfil da Amostra dos Praças

Variável	N	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	117	87,3
Feminino	17	12,7
<b>Idade</b>		
Entre 20 e 24 anos	5	3,7
Entre 25 e 29 anos	12	9
Entre 30 e 34 anos	31	23,1
Entre 35 e 39 anos	36	26,9
Acima de 40 anos	50	37,3
<b>Escolaridade</b>		
Ensino médio completo	70	52,2
Ensino superior incompleto	17	12,7
Ensino superior completo	32	23,9
Pós-graduação incompleta	1	0,7
Pós-graduação completa	14	10,4
<b>Tempo de serviço</b>		
Menos de 5 anos	26	19,4
Entre 6 e 9 anos	15	11,2
Entre 10 e 14	35	26,1
Acima de 15 anos	58	43,3

**Fonte:** Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

Quanto ao perfil sócio demográfico dos oficiais comandantes do 17º batalhão da polícia militar de Guanambi exposto na tabela 3. Dentro de uma amostra de seis pessoas, todas são do gênero masculino. Quanto a faixa etária, observou-se que um comandante (16,7%) têm entre 30 e 34 anos, quatro comandantes (66,7%) têm entre 35 e 39 anos e um comandante (16,7%) têm mais de 40 anos. Quanto ao nível de escolaridade, a pesquisa

revelou o seguinte: quatro oficiais possuem ensino superior completo (66,7%) e dois possuem pós-graduação completa (33,3%).

Em relação ao tempo de trabalho na instituição, a pesquisa obteve o seguinte resultado: dois oficiais (33,3%) têm entre dez e catorze anos na instituição e quatro oficiais comandantes (66,7%) têm mais de quinze anos de trabalho na instituição.

É importante ressaltar que para o policial se tornar um oficial comandante de companhia é necessário ele concluir o curso de formação de oficiais da polícia militar, o curso compreende uma graduação em nível superior e tem duração de três anos, após a conclusão, ele é deliberado para trabalhar em um batalhão da polícia militar em uma posição de comando e somente após a avaliação de critérios técnicos e pessoais pelo comandante do batalhão, o oficial se torna comandante de companhia. (Academia de Polícia Militar, 2010).

**Tabela 3.** Perfil da Amostra de Oficiais Comandantes

Variável	N	%
<b>Sexo</b>		
Masculino	6	100
Feminino	0	0
<b>Idade</b>		
Entre 30 e 34 anos	1	16,7
Entre 35 e 39 anos	4	66,7
Acima de 40 anos	1	16,7
<b>Escolaridade</b>		
Ensino médio completo	0	0
Ensino superior incompleto	0	0
Ensino superior completo	4	66,7
Pós-graduação incompleta	0	0
Pós-graduação completa	2	33,3
<b>Tempo de serviço</b>		
Menos de 5 anos	0	0
Entre 6 e 9 anos	0	0
Entre 10 e 14	2	33,3
Acima de 15 anos	4	66,7

**Fonte:** Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

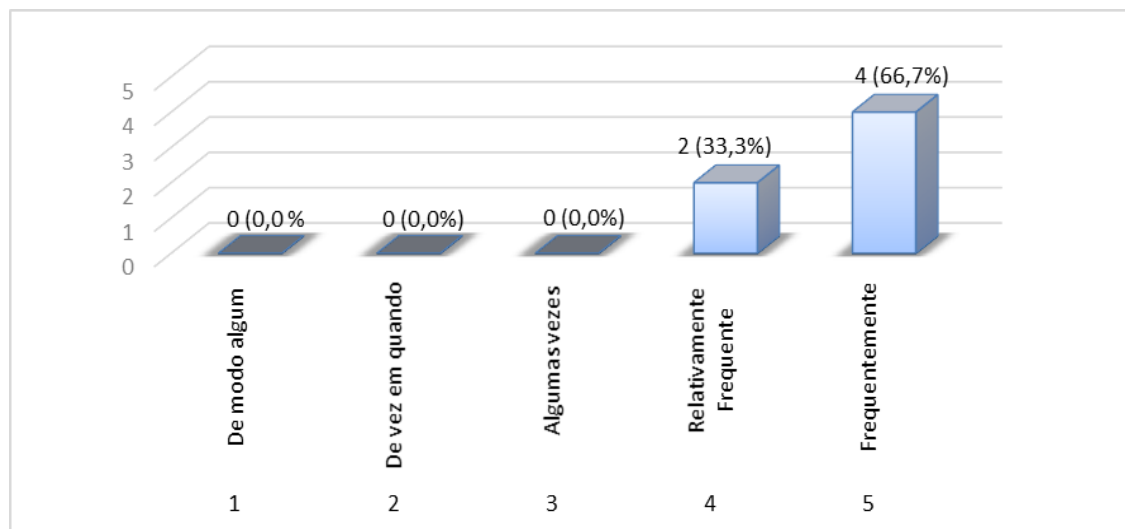
#### 4.1. Sobre o perfil de liderança dos oficiais comandantes de companhia do 17º batalhão de Guanambi – BA

Conforme exposto no gráfico 1, todos os oficiais comandantes incentivam a participação democrática de seus comandados de forma frequente. No estilo de liderança democrática o líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito. Chiavenato (2004, p. 104).

Essa liderança participativa favorece as relações interpessoais do grupo e as tarefas ganham novas perspectivas com a troca de ideias, pois o líder passa mais confiança quando se torna um membro formal do grupo, o liderado sente o grupo mais unido e a relação interpessoal ganha maior destaque rumo ao alcance dos objetivos organizacionais.

Em ações diretas com a comunidade é essencial que o líder mantenha uma relação democrática com a tropa, afinal essas ações comunitárias têm caráter social e educativo, para alcançar esses resultados é necessária uma maior integração dos envolvidos.

**GRÁFICO 1** - Troca ideias e dialoga com seus comandados, valoriza o trabalho em equipe e dá ênfase a ele?

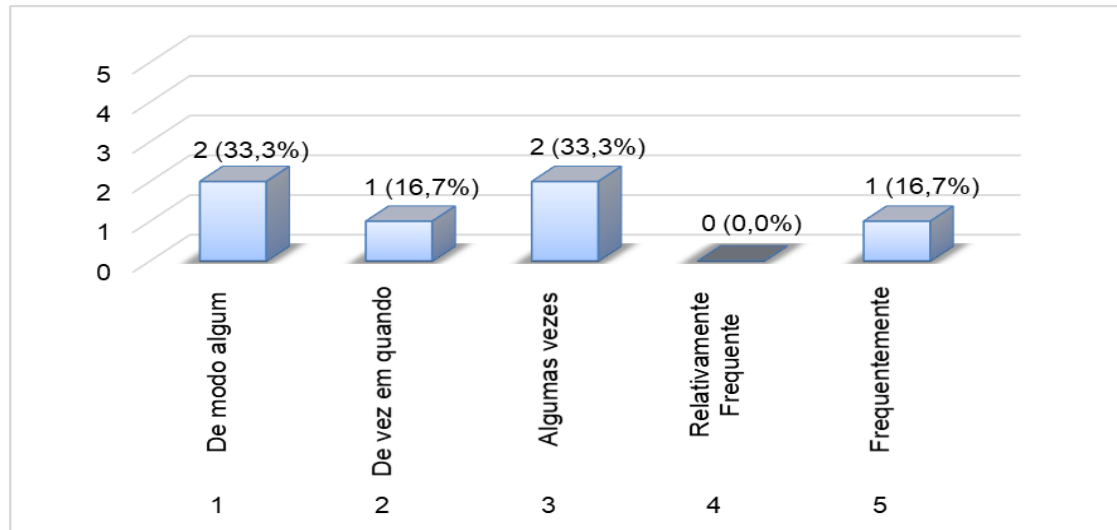


Fonte: Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

No gráfico 2, três comandantes (50%) responderam que não tomam as decisões sozinhas e uma respondeu que sim. Na liderança autocrática o líder fixa as diretrizes sem qualquer participação do grupo. Chiavenato (2004, p.

104). Conforme o resultado do gráfico, três oficiais (50%) não realizam essa ação sozinho, isso expõe que ocorre uma liderança democrática na instituição onde as decisões são debatidas em grupo antes da sua execução.

**GRÁFICO 2** - Toma as decisões sozinho e direciona os comandados conforme os objetivos e metas estabelecidas?

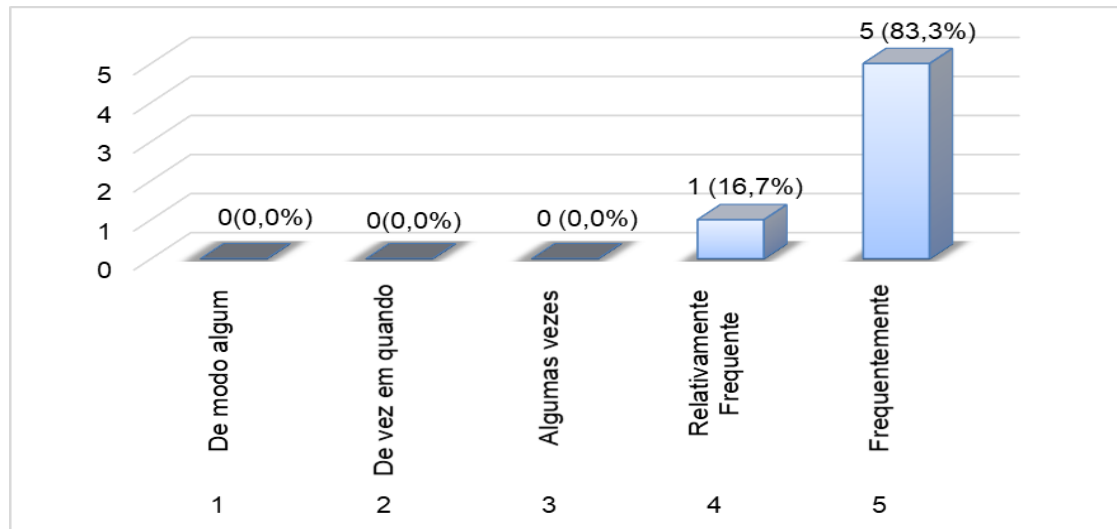


**Fonte:** Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

O resultado do gráfico 3 expôs que os oficiais comandantes estimulam a iniciativa e a criatividade dos seus comandados. Segundo Vergara (2007, p. 75), "liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais".

O estímulo da criatividade e iniciativa é um fator presente na liderança democrática, pois "os grupos dirigidos democraticamente mostraram-se mais eficientes pelo fato de serem, no mínimo, tão produtivos quanto os outros, mas muito mais criativos". (LAWRENCE, LORSCH APUD CHIAVENATO 2010, p.104).

O estímulo dá maior liberdade aos liderados e faz com que eles sintam parte da organização de forma mais pessoal, o que possibilita melhores resultados coletivos.

**GRÁFICO 3** - Estimula a iniciativa e a criatividade dos comandados?

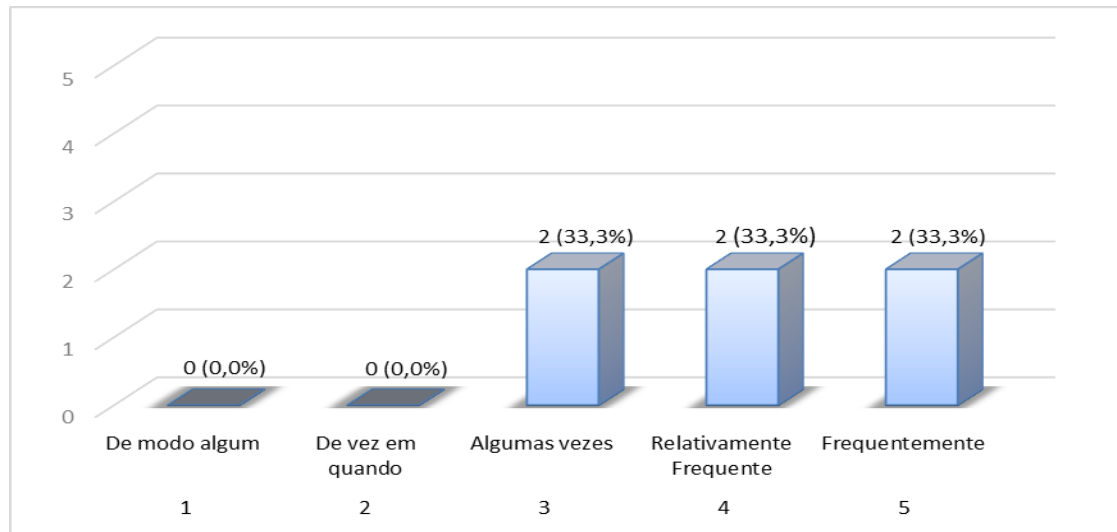
**Fonte:** Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

O resultado do gráfico 4 evidencia que quatro dos oficiais comandantes (66,6%) são consultivos, uma característica importante do líder democrático, pois nesse estilo o líder é participativo com uma visão voltada as pessoas conforme evidenciadas na tabela 1.

Um estudo realizado no Rio de Janeiro encontrou “uma relação negativa entre a confiança profissional no líder e o comprometimento normativo”. (ZANINI et. al. P.118, 2013).

Essa relação negativa se deve ao fato do estudo ocorrer dentro do Batalhão de Operações Especiais (BOPE) do Rio de Janeiro, onde essa relação afetiva e consultiva entre as praças e oficiais comandantes pode afetar as operações especiais devido à complexidade do ambiente o qual estão inseridos.

Um líder mais consultivo, que toma suas decisões baseando-se nas informações de seus liderados na equipe, pode facilitar, para o comandado, o estabelecimento de maior confiança no próprio líder. Isso tanto na esfera profissional, ou seja, o quanto confia no líder para apoiá-lo em desafios profissionais, quanto na esfera pessoal, na capacidade do líder de compreender seus desafios de vida pessoal, o que é especialmente importante em tarefas que demandam equilíbrio emocional.

**GRÁFICO 4** - Consulta os comandados antes de tomar decisões?

**Fonte:** Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019).

Robbins (2010, p.326) afirma que a função final da comunicação é facilitar a tomada de decisões. Ela proporciona as informações de que as pessoas e os grupos precisam para tomar decisões ao transmitir dados, para que se identifiquem e avaliem alternativas. Na polícia militar as informações devem ser repassadas ao grupo de maneira clara e objetiva para que ocorra maior sucesso nas operações.

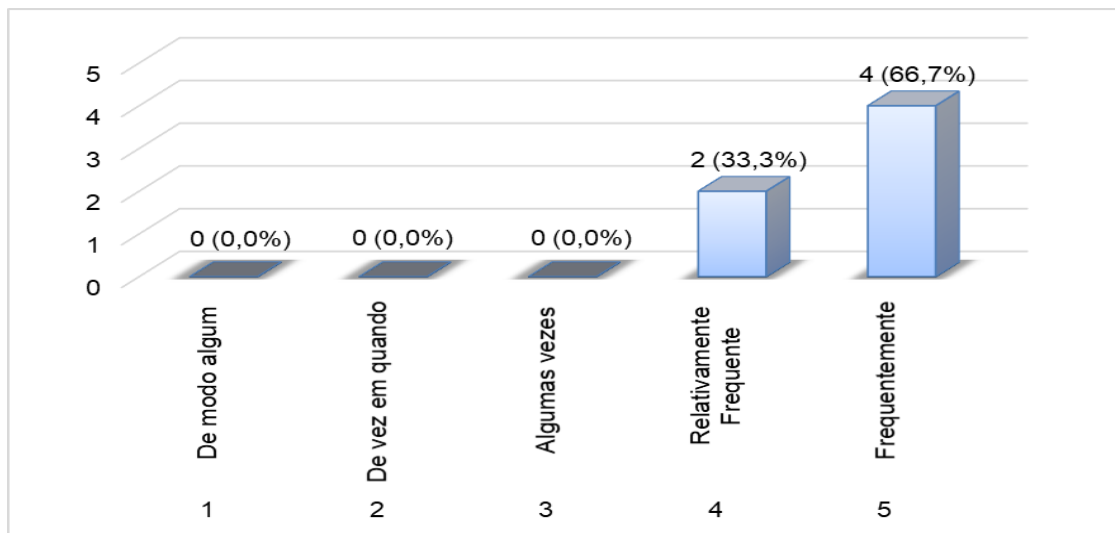
A comunicação é importante para uma boa liderança, proporcionando ao líder, analisar as circunstâncias para decidir se permanece de um determinado modo ou utiliza outras técnicas para atingir as finalidades desejadas. A comunicação é considerada o propagador da influência (SILVA, 2015, p.27).

Conforme exposto no gráfico 5, o líder democrático que deseja ser participativo e manter um clima favorável dentro do grupo de trabalho precisa exercer uma comunicação eficiente, sem ruídos.

O estudo de campo comprovou que dentro da polícia militar ocorre troca de informações constantemente de maneira ascendente e descendente. Sendo assim necessário que as praças forneçam *feedback* aos oficiais comandantes, para criar uma rede de informações mais sólida dentro da polícia militar. Essas informações são trocadas diariamente e abrange a todos os departamentos da polícia militar.

A polícia militar trabalha primeiramente com informações, e para que o sucesso das operações ocorra de forma mais clara e objetiva, é necessária uma boa comunicação entre todos os envolvidos.

**GRÁFICO 5** - Mantém uma comunicação eficiente com os comandados, fazendo com que todos tenham acesso às informações de maneira clara e objetiva?



Fonte: Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

#### 4.2. Sobre a opinião dos comandados a respeito do perfil de liderança de seus oficiais comandantes de companhia do 17º batalhão de Guanambi – BA

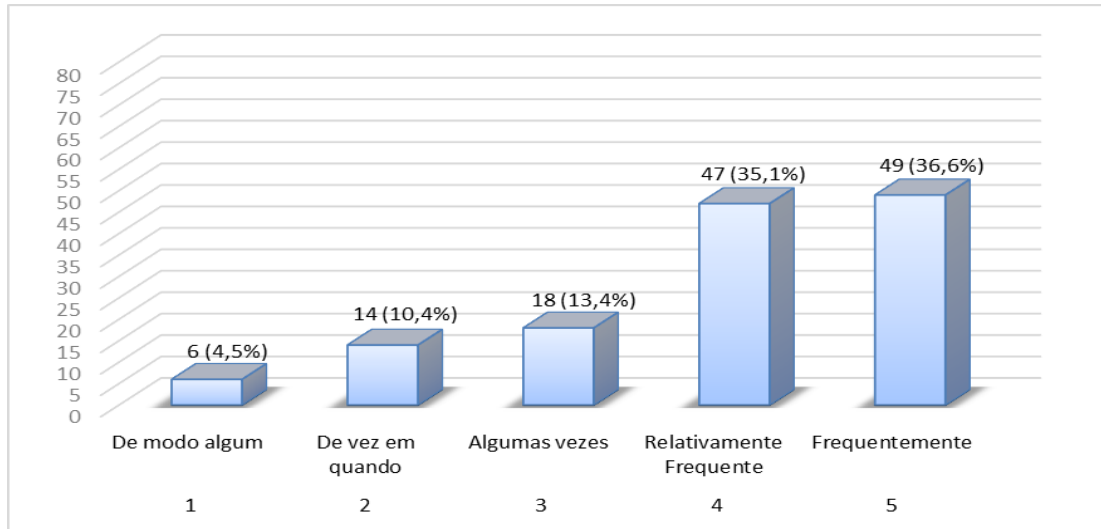
No gráfico 6, 96 entrevistados (71,7%) responderam que frequentemente os comandantes procuram manter o grupo motivado e vinte entrevistados (14,9%) responderam que quase nunca ou de modo algum eles procuram manter o grupo motivado.

Robbins (2005) define motivação através dos métodos capazes de direcionar um indivíduo na realização de ações que visam o cumprimento de metas estabelecidas por um coordenador. Essa característica também dispõe sobre líderes democráticos, conforme citado por Robbins (2005) o líder democrático valoriza o trabalho em grupo e dá ênfase a ele, a motivação constitui um fator fundamental para o bom desempenho da categoria, pois eles convivem em um ambiente de muito estresse e violência, fatores

desmotivacionais que podem influenciar o desempenho dos praças de forma individual e também coletiva.

Quanto maior o nível de motivação dos policiais militares, maior a sua produtividade, por esse motivo é essencial que a motivação seja permanente e que o policial se sinta satisfeito com o trabalho.

**GRÁFICO 6** - Seu comandante procura manter o grupo motivado para o trabalho?



**Fonte:** Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

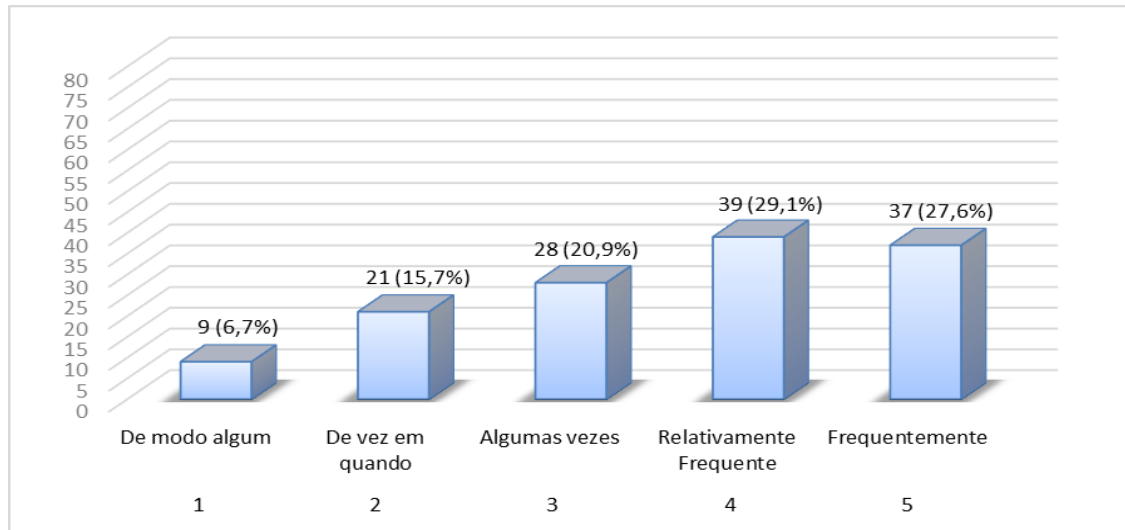
No gráfico 7, 76 pessoas (56,7%) responderam que o líder leva em consideração as opiniões e trinta pessoas (22,4%) responderam que de modo algum.

Esse resultado reforça o resultado do gráfico 4 evidenciando que o líder é consultivo e conseqüentemente participativo.

O estudo realizado no 24º batalhão da polícia militar de Belo Horizonte (MG), afirmou que o “comportamento mais adequado do policial, gestor de polícia comunitária, é aquele em que os procedimentos são decididos em discussões em grupo, com auxílio e orientação do líder.” (SOUZA et al. p.59, 2013).

Isso reforça que em ações diretas com a comunidade é necessário que o oficial comandante tenha um liderança participativa e que procure ouvir sempre a equipe.

**GRÁFICO 7** - Seu comandante leva em consideração as opiniões recebidas na hora de tomar decisões?

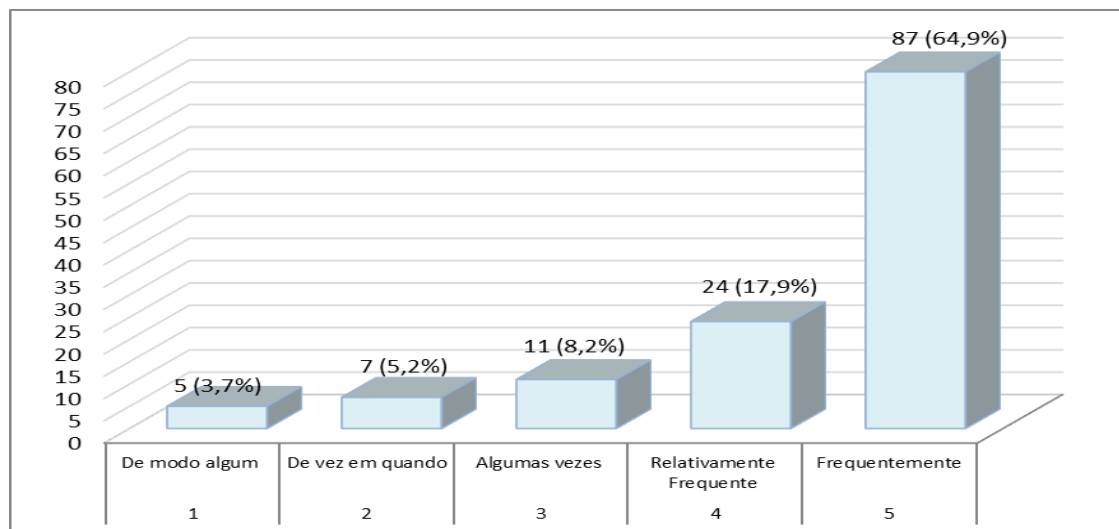


**Fonte:** Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

No gráfico 8, 111 pessoas (82,8%) responderam que o líder direciona elogios frequentemente e doze pessoas (8,9%) responderam de modo algum.

O líder democrático se propõe a ser participativo e manter um nível de satisfação constante dentro do grupo. Essa característica afeta positivamente a motivação da equipe e gera uma maior interação grupal. Os elogios coletivos fortalecem o grupo de forma motivadora, aumentando a satisfação da equipe.

**GRÁFICO 8** - Seu comandante direciona elogios como forma de reconhecimento para as ações realizadas com sucesso?



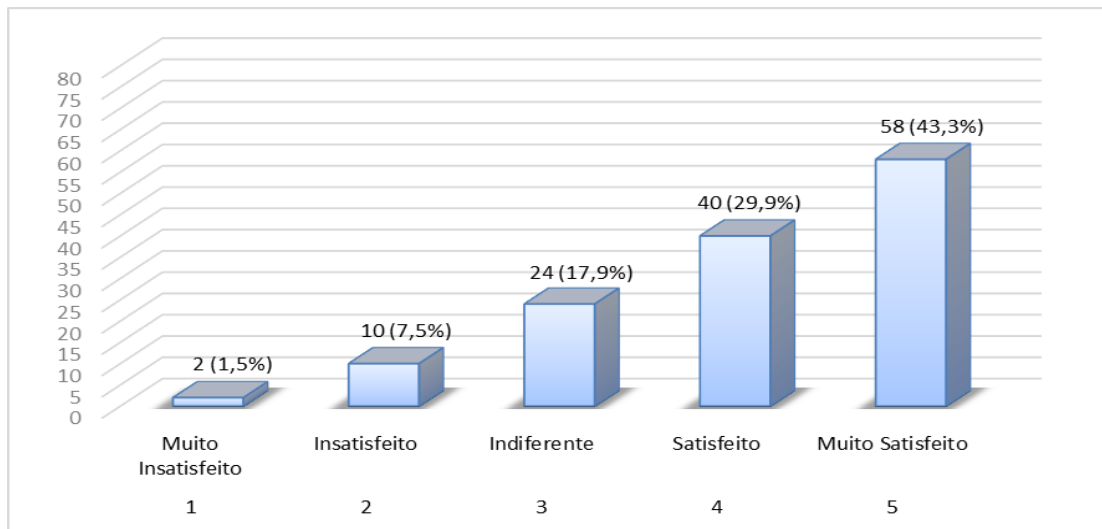
**Fonte:** Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

Conforme exposto no gráfico 9, 98 pessoas (73,2%) se sentem satisfeitos e doze pessoas (9%) revelaram insatisfação. Apesar deles ainda não saberem o perfil de liderança exercido pelo líder, o nível de satisfação exercido pelo seu oficial comandante revela que o comandante propicia boas condições de trabalho para seus liderados.

Conforme Robbins (2010, p.77) nas décadas de 1930 e 1940 como resultado dos estudos de *Hawthorne*, surgiu à ideia de que funcionários felizes são mais produtivos. Em 1980, uma revisão desse estudo sugeriu que a relação entre satisfação no trabalho e o desempenho não era particularmente alta, e atribuíram o status de mito a ela, mas recentemente em uma análise de mais de 300 estudos em que houve correção de alguns erros na revisão anterior, ficou comprovado que a relação entre satisfação e desempenho é moderadamente forte.

Com isso o papel do líder se torna mais importante, pois ele tem de está atento a satisfação dos liderados para conseguir alcançar melhores resultados organizacionais.

**GRÁFICO 9** - Qual o seu grau de satisfação em relação ao perfil de liderança do seu comandante?

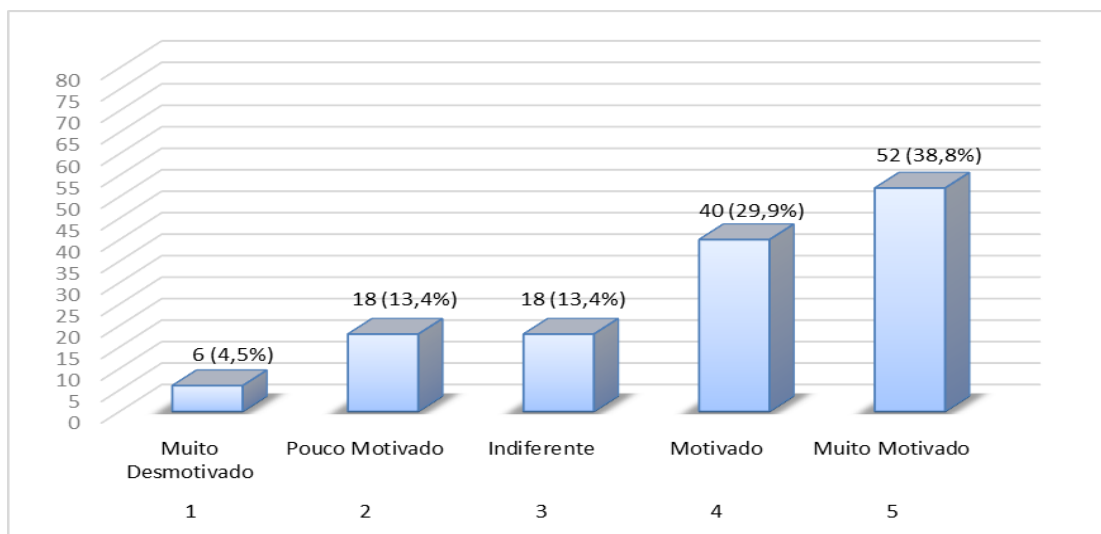


**Fonte:** Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

No gráfico 10, 92 pessoas (68,7%) responderam que se sentem motivadas e 24 pessoas (17,9%) responderam que estão desmotivadas.

Quanto maior o nível de motivação do trabalhador e de liderança de seu comandante, no cenário da Polícia Militar, maior a produtividade, sendo assim, a motivação é essencial para o sucesso desta profissão, bem como, de qualquer outra (FRAGA et al., 2017). O ambiente militar é cercado de fatores desmotivacionais, como a violência, tensão constante, sobrecarga, estresse, entre outros. O líder precisa manter a sua tropa motivada, para que esses fatores desmotivacionais não interfiram no desempenho da organização.

**GRÁFICO 10** - Você se sente motivado em trabalhar no 17º batalhão de Guanambi?



**Fonte:** Arquivo pessoal dos pesquisadores (2019)

## 5. CONCLUSÃO

Conclui-se com esta pesquisa que o perfil de liderança predominantemente utilizado pelos oficiais comandantes de companhias do 17º batalhão de Guanambi (BA) é o perfil de liderança democrática. Os oficiais mantêm uma comunicação eficiente com os comandados, trocando informações constantemente e buscando mantê-los motivados para o trabalho, além disso, procuram ouvir as opiniões deles antes e depois das operações.

Apesar de o resultado ter evidenciado que o perfil de liderança é predominantemente democrático, isso vai depender exclusivamente da situação, pois na prática o oficial comandante utiliza os três tipos de liderança, autocrático, democrático e liberal. Os comandantes tanto determinam que as

praças cumpram as ordens legais emanadas por eles, como levam em consideração as opiniões recebidas antes de tomar as decisões.

O perfil de liderança aplicado nas companhias do 17º batalhão de Guanambi (BA) motiva as praças, após a análise da pesquisa foi possível perceber que eles se sentem muito satisfeitos com o perfil de liderança dos seus oficiais comandantes. Os líderes do 17º batalhão da polícia militar se preocupam constantemente com a satisfação e motivação dos comandados, buscando alinhar os objetivos da organização com um bom relacionamento dos seus membros.

Através dos resultados obtidos foi perceptível a preocupação dos oficiais comandantes com a coletividade e que ocorre uma constante troca de ideias entre os membros das companhias do 17º batalhão da polícia militar de Guanambi (BA). Essas atitudes ajudam o grupo a se unir em prol da redução de crimes na região, o que possibilita uma boa gestão dos recursos humanos da instituição e possivelmente trazer maior segurança a população de Guanambi (BA) e região.

Como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se estudos sobre a relação entre o estilo de liderança democrático adotado pelos oficiais comandantes e o desempenho da tropa na segurança pública, pois esse estudo aprofundaria o conhecimento sobre o tema e ajudaria os futuros oficiais comandantes a escolherem o perfil de liderança mais adequado para aplicar às companhias do 17º batalhão da polícia militar de Guanambi (BA).

## 5. REFERÊNCIAS

ACADEMIA DA POLÍCIA MILITAR. **Curso de Formação de Oficiais**. Disponível em: [http://www.pm.ba.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=429&Itemid=294](http://www.pm.ba.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=429&Itemid=294). Acesso em: 16/08/2019.

BAHIA. **Lei Nº 7.990 de 27 de Dezembro de 2001**. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado da Bahia e dá outras providências. Disponível em: <http://www.pm.ba.gov.br/7990.htm> Acessado em: 30/04/2019.

BELLUZO, R. C. B. **Liderança & Formação e desenvolvimento de equipes**. São Paulo: USP, SIBi, 2002. Apostila.

BORLOT, Miriam Nepomuceno Rosa; MARQUES, Ronaldo. **O papel da liderança na motivação de equipe**. Rev. Gestão contemporânea, Espírito Santo, v. 2, n. 2, p.69-92, 2012. Disponível em: <http://www.unoparsetelagoas.com.br/praticasdelideranca/download/artigoliderancaemotivacao.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2018.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração: teorias e processos** – Geraldo R. Caravantes, Cláudia C. Panno, Mônica C kloeckner – São Paulo: Prentice Hall, 2005 – 10ª Reimpressão.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. 3. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 - 7ª Reimpressão.

FERNANDES, José Luiz et al. **A importância da liderança e da motivação nas organizações com o gerenciamento de projetos**. Rev. Augustus, Rio de Janeiro, v. 21, n. 41, p.11-24, jan. 2016. Semestral. Disponível em: <http://apl.unisuam.edu.br/revistas/index.php/revistaaugustus/article/viewFile/19811896.2016v21n41p11/716>. Acesso em: 10 fev. 2018.

FRAGA, Marcelo Loyola et al. **A relação da motivação e a produtividade no 7º Batalhão da Polícia Militar do Espírito Santo**: um estudo sobre a percepção dos seus servidores. Disponível em: <[http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017\\_ENANGRAD402.pdf](http://www.enangrad.org.br/2017/pdf/2017_ENANGRAD402.pdf)>. 2017. Acesso em: 31/08/2019.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAINARDES, E. W.; DOMINGUES, M. J. **Estilos de liderança**: estudo de caso em uma organização militar. Revista de Administração da Unimep, v. 8, n. 2, p. 35-50, 2010.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

OLIVEIRA, Adauto Sena; NASCIMENTO, Matheus de Carvalho. **Liderança nas unidades operacionais da polícia militar da bahia**: um estudo de caso no primeiro batalhão. Salvador, 2009. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/206482560/Lideranca-na-policia-militar-da-Bahia>>. Acesso em: 31/08/2019

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 11. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, Cileibio Alfredo dos; REZENDE, Sônia Regina Gouvêa. **Uma análise da motivação dos policiais militares do Serviço Operacional do 18º BPM de Catalão em 2012**. Anais eletrônicos da I CIEGESI / I Encontro Científico do PNAP/UEG, Goiânia, p.58- 86, 2012. Disponível em: <<http://www.anais.ueg.br/index.php/ciegesi/article/view/763>>. Acesso em: 31/08/2019.

SILVA, Janaína Costa. **O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília**. 2009. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília. Brasília, 2009. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009\\_JanainaCostaSilva.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/4944/1/2009_JanainaCostaSilva.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2019

SOUZA, Alexsandro Cesar De. et al. **O perfil da liderança no policiamento comunitário**: estudo realizado no 24º Batalhão da Polícia Militar. *O Saber*, Belo Horizonte, 2 (2): 35-70, jul./dez. 2017.

STEVENSON, William J. **Estatística Aplicada à Administração**. Trad. Alfredo Alves de Farias. São Paulo: Ed. Harper e Row do Brasil, 1981.

TOURINHO, Narazeno. **Chefia, liderança e relações humanas**. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1982.

VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG**. *Rev. O alferes*, Belo Horizonte, v. 69, n. 26, p.121-167, 2016. Semestral. Disponível em: <<http://revista.policiamilitar.mg.gov.br/periodicos/index.php/alferes/article/viewFile/21/12>>. Acesso em: 04 fev. 2018.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANINI, Marco Túlio Fundão. SANTOS, Marcio Carvalho Colmerauer dos. LIMA, Diego de Faveri Pereira. **A influência do estilo de liderança consultivo nas relações de confiança e comprometimento no Batalhão de Operações Policiais Especiais do Rio de Janeiro**. *R.Adm.*, São Paulo, v.50, n.1, p.105-120, jan./fev./mar. 2015