convibra
www.convibra.org

ESTILO DE LIDERANÇA PREDOMINANTE NO 1º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE RONDÔNIA

Alexsandro Antônio Lang
Ariadne dos Santos Massaro
José Arilson de Souza

RESUMO
Esta pesquisa teve como objetivo identificar qual é o estilo de liderança predominante entre os líderes do 1º Batalhão de Polícia Militar de Rondônia, dentre os estilos de liderança com foco no Relacionamento, na Tarefa ou na Situação. Quanto à metodologia, a pesquisa enquadra-se como quantitativo-descritiva já que foi aplicado um questionário aos respondentes para identificar qual o estilo de liderança era percebido pelos liderados. O questionário foi distribuído eletronicamente, utilizando-se um link enviado pelo aplicativo *Slack*, meio de comunicação utilizado pelo batalhão. O questionário baseou-se na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), desenvolvida por Melo (2004). Esse questionário é composto por 19 afirmativas sobre a forma de agir dos líderes, devendo ser avaliadas pelos respondentes e valoradas de 1 a 5, sendo os extremos respectivos: Nunca age assim e Sempre age assim. Os resultados alcançados demonstraram que o estilo com foco na Tarefa apresentou média de 4,314, já o estilo com foco na Situação apresentou 4,231 de média, por fim o estilo com foco no Relacionamento apresentou média de 4,009. Portanto, pode-se concluir que o 1º Batalhão de Polícia Militar de Rondônia apresenta o estilo que é esperado em uma instituição militar que tem como base o respeito à hierarquia. Entretanto, devido ao resultado da liderança com foco na situação ter se mostrado tão próximo ao primeiro, verifica-se que há uma mudança significativa no estilo de liderança nesta instituição.

Palavras-chave: Estilo de Liderança. Ambiente Policial Militar. Polícia Militar.

ABSTRACT
This research aimed to identify the predominant style of leadership among the leaders of the 1st Military Police Battalion of Rondônia, among the leadership styles focused on Relationship, Task or Situation. As for the methodology, the research is quantitative and descriptive, since a questionnaire was applied to the respondentes in order to identify which style of leadership was perceived by the individuals. The questionnaire was distributed electronically, using a link sent by the Slack application, the means of communication used by the battalion. The questionnaire was based on the "Escala de Avaliação do Estilo Gerencial" (EAEG) [*Management Style Assessment Scale*], developed by Melo (2004). This questionnaire was composed of 19 statements about the conduct of leaders. The statements should be evaluated by the respondents and rated from 1 to 5, with the respective extremes: "He/she never does this" and "He/she always does it". The obtained results showed that the style with focus in the Task presented an average of 4.314; whereas the style with focus on the Situation presented an average of 4.231; lastly; the style with focus on the Relationship presented an average of 4.009. Therefore, it can be concluded that the 1st Military Police Battalion of Rondônia presents the style that is expected for a military institution, which is based on the respect for the hierarchy. However, because the result of the leadership focused on the situation has been so close to the first result, there is a significant change in leadership style of this institution.

Keywords: Leadership Style. Military Police Context. Military police.

1 INTRODUÇÃO

O convívio em comunidade tem algumas características que servem para a sua manutenção e progresso, dentre elas podemos citar a presença de uma liderança. O homem sempre nutriu a necessidade de aprimorar-se para poder ser aceito em seu meio, liderar e realizar-se.

Para Hunter (2004) a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem em prol de objetivos comuns, transmitindo confiança através do caráter. Já para Rauch e

Behling *apud* Benevides (2010) liderar é o processo de influenciar as atividades de um grupo organizado em direção à realização de um objetivo. A liderança então pode ser vista como a influência que um indivíduo consegue exercer sobre outro, ou sobre um grupo, visando atingir objetivos comuns. Essa habilidade de liderar tem se mostrado cada dia mais importante para que organizações atinjam seus objetivos e metas com eficiência. Dessa forma, a liderança se mostra de suma importância para que as organizações alcancem o desempenho esperado, levando muitos pesquisadores a estudar e a tentar compreender esse complexo fenômeno.

À medida em que um indivíduo atinge certos níveis dentro das organizações, a habilidade de liderar torna-se imprescindível para que ele continue a se desenvolver. Destaca-se que algumas organizações têm princípios de respeito ao líder persuadido desde a sua base. Dentre elas, nos deteremos à Polícia Militar, que já na Constituição Federal tem destacado o valor da liderança no seu artigo 42, declarando que a Polícia Militar é uma instituição "organizada com base na hierarquia e na disciplina" (BRASIL, 1988). A hierarquia dentro da organização militar é o que define os níveis de comando e de subordinação, isto é, a liderança é investida ao superior.

Considerando isso, Batista (2017) destaca que é de extrema relevância realizar estudos que tratem da liderança no ambiente militar, visto que é imprescindível que o comandante saiba lidar com seus homens e ouvi-los. Silva e Gomes (2016), em um estudo que buscou identificar qual a prevalência do estilo de liderança adotada por líderes em uma organização militar, analisaram que apesar da prevalência do autoritarismo, os líderes dessa instituição vinham apresentando mudanças na forma como lidavam com seus subordinados.

Essas mudanças representam grande importância para as organizações, tendo em vista que a sociedade está em constante transformação. Assim faz-se necessário que as corporações se adequem a essas transformações para atingir seus objetivos. Embora ainda pequenas, essas mudanças já retratam a necessidade do cuidado com o capital humano, para que sejam atingidos os objetivos e metas estabelecidos. Dessa forma, esta pesquisa justifica-se pela relevância da liderança nas organizações militares, se propondo a verificar se ao longo dos anos, essa liderança militar que a princípio tem a base voltada à ordem, experimentou desenvolvimento.

Para este trabalho foram analisados os estilos de liderança voltados aos perfis com foco no Relacionamento, na Tarefa ou na Situação. Esses perfis foram escolhidos e analisados por meio da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), desenvolvida por Melo (2004). O fator relacionamento é aquele em que o líder valoriza as relações interpessoais, como apoio, orientação e facilitação; o fator tarefa é aquele em que o líder busca enfatizar o trabalho, definindo o papel do subordinado; e o fator situação é uma junção dos itens anteriores, nele o líder adequa a sua liderança de acordo com cada situação e com as necessidades de seu subordinado.

Diante do exposto, tem-se como problema de pesquisa: Dentre os estilos de liderança com foco no Relacionamento, na Tarefa ou na Situação, qual é o estilo de liderança predominante dentro da estrutura do 1º Batalhão de Polícia Militar de Rondônia? Buscando responder este problema, esta pesquisa tem como objetivo geral: Identificar qual é o estilo de liderança predominante entre os líderes do 1º Batalhão de Polícia Militar de Rondônia, dentre os estilos liderança com foco no Relacionamento, na Tarefa ou na Situação. Para alcançar o objetivo proposto, desdobram-se como objetivos específicos e estrutura do trabalho: definir o que é liderança, conhecer a evolução nos estudos sobre liderança, apresentar características do ambiente policial militar, a forma como foi aplicado o estudo no 1º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Rondônia e por fim, a apresentação dos resultados encontrados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será apresentado da seguinte forma: Definições sobre Liderança, que trará definições de outros pesquisadores, bem como a importância da liderança dentro das organizações; Evolução dos Estudos sobre liderança, que apresentará teorias desenvolvidas buscando compreender o fenômeno de liderar; O Ambiente Policial Militar, que visará caracterizar esse ambiente; e pôr fim será abordada a Polícia Militar do Estado de Rondônia, buscando demostrar um pouco sobre o ambiente de estudo.

2.1 Definições sobre Liderança

Não existe uma total concordância sobre o conceito de liderança, porém alguns autores tendem para um sentido comum, a ideia de que a liderança está profundamente ligada à influência de um indivíduo sobre o outro com a intenção de se alcançar um objetivo comum (SOUZA; DOURADO, 2016). Conforme o conceito adotado pelo Exército Brasileiro, liderança é:

> A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar, em uma dada situação (BRASIL, 2011, p. 23).

Analisando ambas considerações, nota-se que para um líder direcionar sua equipe de forma eficiente é preciso que mantenha a harmonia desta, a fim de que se alcance os objetivos comuns de forma eficiente. Sem uma liderança que atenda essas necessidades, alcançar o futuro esperado da organização fica cada vez mais distante, já que a falta de uma liderança eficaz provocará o descontrole da corporação (CUNHA; BEZERRA; MEDEIROS, 2014). Shirley *et al* (2015) destaca que um líder deve saber motivar e conduzir seus liderados para o cumprimento das metas e alcance dos resultados esperados, e por meio de sua percepção deve identificar as necessidades de cada liderado, pois a motivação de um elemento do grupo pode não ser a de outro.

Leite e Lopes (2018) por sua vez destacam a importância da equipe de trabalho se sentir incentivada para desenvolver um bom trabalho. O sucesso da organização depende da motivação dessa equipe, visto que a instituição está em um mundo de transformação constante, em que o papel do líder deve ter ênfase, para acompanhar as mudanças de hoje e também do futuro.

É notável que a maneira como um líder conduz sua equipe impacta o crescimento da organização, positiva ou negativamente. Diante da complexidade desse tema e sua importância para as organizações, diversos estudos se desenvolveram visando compreender esse assunto.

2.2 Evolução dos Estudos sobre Liderança

Ao longo dos anos, existiram diversos estudos sobre liderança. Entre eles, esta pesquisa traz o destaque a três teorias, seguindo uma linha evolutiva/temporal: a teoria dos traços, teoria comportamental e a teoria contingencial, esta última comporta a liderança situacional.

2.2.1 Teoria Dos Traços

Inicialmente os estudos sobre liderança buscavam identificar traços e características dos líderes, como também seus comportamentos e estilos. A abordagem apresentada pela teoria

dos traços traz a liderança como uma consequência de traços apresentados, sendo destacadas as características particulares do líder com enfoque em seus atributos essenciais. De acordo com a teoria dos traços, os líderes nascem feitos, sem a necessidade do desenvolvimento de habilidades de liderança (HÜNING; KLAM; BENCKE, 2014). Nesta abordagem clássica de liderança, os esforços estavam voltados em identificar as qualidades e características pessoais, inatas, que distinguiriam os verdadeiros líderes (SOUZA; DOURADO, 2016).

Com a evolução da sociedade e consequentemente dos estudos sobre a liderança, surgem novos questionamentos sobre o tema, em que novas teorias começam a ser levantadas, levando assim à evolução do aprendizado. Nesse sentido nasce a Teoria Comportamental, sustentada no pressuposto de que a liderança pode ser aprendida.

2.2.2 Teoria Comportamental

De acordo com Melo (2004), essa tendência partiu do pressuposto de que a produtividade, qualidade do desempenho e motivação dos seguidores, decorre do comportamento do líder. Hüning, Klam e Bencke (2014) citam que a teoria comportamental surgiu contrapondo a teoria dos traços, posto que aquela defende a ideia de que os comportamentos adequados podem ser aprendidos e a liderança desenvolvida, sendo possível que pessoas treinadas desenvolvam de forma eficaz a liderança.

A teoria Comportamental apresenta como principais estilos de liderança, o líder autoritário, o líder democrático e o líder liberal. No primeiro, o líder toma as decisões, e as impõe. No segundo, toma as decisões juntamente com seus liderados. Já no terceiro ele delega aos seus liderados, que agem como querem (MASSARO *et al*, 2015).

Segundo Melo (2004), os estudos na Universidade Estadual de Ohio, iniciados após a Segunda Guerra Mundial, buscavam identificar dimensões independentes do comportamento do líder. Mais de 1800 afirmações sobre o comportamento dos líderes deram lugar a dois fatores que representavam a maioria dos comportamentos dos líderes, sendo o primeiro denominado de “estrutura inicial”, se referindo à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aqueles dos liderados em busca da realização das metas; e o segundo foi denominado “consideração”, referindo-se à extensão que uma pessoa tinha das relações de trabalho caracterizadas pela confiança mútua, respeito pelas ideias dos liderados e interesse em seus sentimentos.

Aproximadamente na mesma época dos estudos na Universidade de Ohio, de acordo com Melo (2004), foi desenvolvida na Universidade de Michigan uma pesquisa procurando identificar as características do comportamento do líder ligado à sua eficácia. Os estudos da universidade de Michigan que se destacaram foram os de Bowers, Scashore e Likert, que resultaram em duas dimensões do comportamento do líder, “orientação para o empregado”, onde se destaca as relações interpessoais como apoio, orientação e facilitação, e a “orientação para a produção” que destaca o trabalho e a realização das tarefas.

Blake e Mouton desenvolveram em 1964 uma representação bidimensional dos estilos de liderança, resultando na grade gerencial. No plano cartesiano, X representa a preocupação com a produção e Y representa a preocupação com as pessoas. Cada eixo foi dividido em 9 pontos e, de acordo com os cruzamentos desses pontos, tinha-se os estilos gerenciais combinando as duas orientações, produção e pessoas. De acordo com os autores o estilo ideal é representado pelo estilo 9.9, que dedica igual atenção as dimensões (MELO, 2004).

A tese de Blake e Mouton afirma que há uma hierarquia na eficácia destes diferentes estilos, que vai do 1-1 ao 9-9, ou do menor grau de atenção aos subordinados e tarefas ao maior grau de atenção a ambos (VALADÃO, 2009).

Na figura 01 é apresentado a representação bidimensional feita por Blake e Mouton.

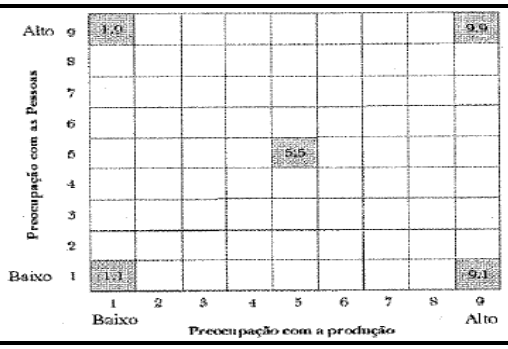

Figura 01 - Grade gerencial de Blake e Mouton
Fonte: Blake e Mouton, 1964

A teoria comportamental foi um grande avanço nos estudos sobre liderança. Entretanto, por não levarem em conta as mudanças de situação, surgiram novas abordagens sobre liderança, denominadas abordagens contingenciais.

2.2.3 Teoria Contingencial

Conforme Melo (2004), o modelo até então buscado procurava demonstrar a relevância de conceitos consagrados, como participação e democratização no trabalho, presença constante e motivadora do gerente perante o grupo, autodirecionamento e autocontrole dos funcionários, e outros conceitos que induzem o gerente a encaminhar seus procedimentos e atitudes num direcionamento específico.

Porém, a evolução dos estudos sobre liderança mostra a complexidade desta, não sendo suficiente apenas determinados traços ou comportamento para que se possa ter um perfil de liderança promissor, é necessário levar em consideração as condições situacionais. Desta forma, alguns autores propuseram modelos de lideranças que buscavam isolar as condições situacionais.

Alguns desses modelos, segundo Melo (2004), são: modelo contingencial de Fildler, em que este trata o estilo de liderança como algo fixo, sendo necessário que o líder seja colocado em situações onde melhor traria resultados, conforme seu estilo; a abordagem-caminho-objetivo desenvolvida por Rober House em 1971, em que se afirma que o líder deve ajudar seus liderados a atingir suas metas, fornecendo a eles direção e o apoio necessário, além de assegurar que essas sejam compatíveis com o objetivo do grupo; George Graen em 1973 desenvolveu a abordagem da troca líder-membro, defendendo que as pessoas não recebem o mesmo tratamento do líder, pois o líder estabelece uma relação especial apenas com uma pequena parte de seus liderados, segundo Robbins e Judge (2014) essas relações especiais ocorrem por conta de pressões de tempo .

A partir da teoria contingencial, nasce a liderança situacional que deixa de lado o enfoque nas tarefas e nas pessoas e passa a ter foco na eventual situação para definir qual melhor estilo de liderança a se aplicar em dada situação.

2.2.3.1 Liderança Situacional de Hersey e Blanchard

A abordagem feita por Harsey e Blanchard em 1974 se insere nas abordagens contingenciais. Nesta abordagem, são utilizadas as dimensões de liderança voltadas ao Comportamento de Tarefa e de Relacionamento, combinando essas dimensões aos indicadores "alto" e "baixo", resultando em quatro comportamentos: Determinar (tarefa alto - relacionamento baixo) - o líder diz o que deve ser feito; Persuadir (tarefa alto - relacionamento alto) - o líder fornece tanto comportamento diretivo quanto comportamento de apoio; Compartilhar (tarefa baixo - relacionamento alto) - o líder e o seguidor partilham da tomada de decisões e o papel principal do líder é o de facilitar e comunicar; Delegar (tarefa baixo - relacionamento baixo) - o líder fornece pouca direção ou apoio (MELO, 2004).

Para a liderança situacional, não existe apenas uma única forma de influenciar as pessoas. O líder deve levar em consideração o nível de maturidade dos indivíduos ou grupos para então definir qual perfil de liderança utilizar. Portanto, não se trata de descobrir o melhor estilo, mas qual o mais eficaz para determinada situação (LOPES; LEITE, 2018).

O líder deve ter a flexibilidade pessoal e a gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento. Se as necessidades e os motivos dos seus subordinados forem diferentes, devem ser tratadas de modo diferente (CUNHA; BEZERRA; MEDEIROS, 2014). A maturidade dos liderados é o elemento da abordagem, que se refere a extensão da capacidade de as pessoas realizarem determinadas tarefas. Assim, quatro estágios foram determinados: capaz e disposto; capaz e não-disposto; incapaz e disposto; incapaz e não-disposto (MELO, 2004).

Massaro *et al* (2015), destacam que na Liderança Situacional o líder deve estudar a situação e o seu liderado para poder aplicar o tipo de liderança mais adequada. Hersey e Blanchard (1986) dizem que a maturidade deve ser vista por dois aspectos fundamentais, maturidade de trabalho e maturidade psicológica. A primeira está relacionada ao conhecimento técnico da execução da tarefa, a segunda, ao fator motivacional. Desta forma, o liderado pode ter alta maturidade de trabalho para realizar uma tarefa, porém devido a fatores diversos, como, por exemplo, a falta de reconhecimento, o liderado pode atingir um nível imaturo no sentido psicológico, e isso pode atingir negativamente toda a equipe (LIBERATO; MATOS, 2018).

A figura a seguir ilustra os elementos da Liderança Situacional desenvolvido por Harsey e Blanchard (1986).

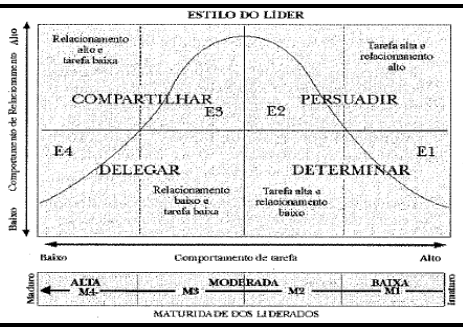

Figura 02 – Modelo da Liderança Situacional
Fonte: Hersey, P. e Blanchard. K., (1986)

Na Liderança Situacional está implícita a ideia de que o líder deve ajudar os subordinados a amadurecer até o ponto em que sejam capazes e estejam dispostos a fazê-lo. Esse desenvolvimento dos liderados deve ser realizado ajustando-se o comportamento de

liderança, ou seja, passando pelos quatro estilos ao longo da curva prescritiva (LOPES; LEITE, 2018).

Liberato e Matos (2018) citam que para ser um líder de alto impacto é preciso, além de ações assertivas, ter conhecimento de técnicas e saber identificar como sua equipe é composta, ou seja, o grau de maturidade de cada membro, bem como conhecer a si próprio como líder. Mudanças podem ocorrer no comportamento dos liderados ou da equipe independentemente do grau de maturidade em que eles se encontram. Quando essas mudanças forem regressivas e sua capacidade ou motivação diminuir, o líder deverá reavaliar seu nível de maturidade e voltar a curva prescritiva dando-lhe o apoio sócio emocional necessário para a direção apropriada (LOPES; LEITE, 2018).

Na liderança situacional, deve-se estar sempre atento às mudanças ocorridas, procurando avaliar o nível de maturidade dos liderados para que seja possível fornecer a estes o apoio e instrumentos adequados para o nível identificado, necessários para o alcance das metas e objetivos estabelecidos pela organização.

2.3 O Ambiente Policial Militar

A Constituição Federal (1988) define que a estrutura das organizações militares tem como base a hierarquia e a disciplina. Sendo esses os pilares que sustentam as organizações militares, elas se tornam ambientes de extrema rigidez. Isso explica o que declara Cantone Junior (2018), a dizer que "no senso comum, o militar é muito mais visto como autocrático, por fazer parte de um passado recente de guerra, e principalmente, pelo envolvimento na revolução democrática de 1964". De acordo com o estudo de Silva e Gomes (2016), o que se espera do ambiente militar é que ele tenha em sua maioria líderes voltados para tarefa, ou seja, mantém-se prevalecente o estilo autoritário de liderança.

Ao encontro disso, o General de Exército "De Oliveira" (2012), citado por Souza (2017), afirma que "Não há pelotões fracos, apenas líderes fracos". O General também elenca alguns princípios de liderança, em que se destaca: servir como exemplo a seus subordinados, conhecer a profissão, procurar o auto aperfeiçoamento, assumir as responsabilidades de seus atos, dentre outros. Já a falta de ética, a não dignificação à autoridade da investidura do seu cargo, a pouca exigência de si e muito dos outros, o centralizador, o mal administrador do tempo, o fato de não ser proativo e não ter empatia, dentre outros, são apontados pelo Gen. Salvador como indicadores da falta de liderança (SOUZA, 2017).

No que tange o serviço policial, este possui um extenso campo de ações, em que os integrantes são chamados todos os dias para as mais diversas situações, sem conhecer o nível de risco, e o cenário que encontrarão (BRITO, 2017). Nessas circunstâncias, é essencial que o líder saiba conduzir sua equipe em prol da melhor resolução da situação, sendo que o estilo de liderança adotado muitas vezes tem base a responsabilidade que lhe foi atribuída (CANTONE JUNIOR, 2018).

Ainda cabe ressaltar que nas corporações militares, a liderança é exercida de acordo com a antiguidade dos militares, sendo está definida, em regra, pelo critério de meritocracia, obtido durante o curso de formação a que o militar foi submetido. Dentro da estrutura militar, os graus hierárquicos são fundamentais para que se possa definir os níveis de comando e de subordinação. A promoção dos militares, em regra acontece por tempo de serviço, sendo necessário algumas vezes cursos de aperfeiçoamento afim de que possam exercer as novas funções (SOUZA, 2017). Este aperfeiçoamento busca preparar os militares para assumirem novas responsabilidades frente ao grupo que passará a liderar, sendo de suma importância que

esses consigam liderar principalmente pelo exemplo, e não somente pelo poder a eles incutido, conseguindo direcionar os subordinados a alcançar os objetivos da organização militar.

Dessa forma, a figura abaixo, ilustra como é dividido esses níveis dentro do ambiente militar.

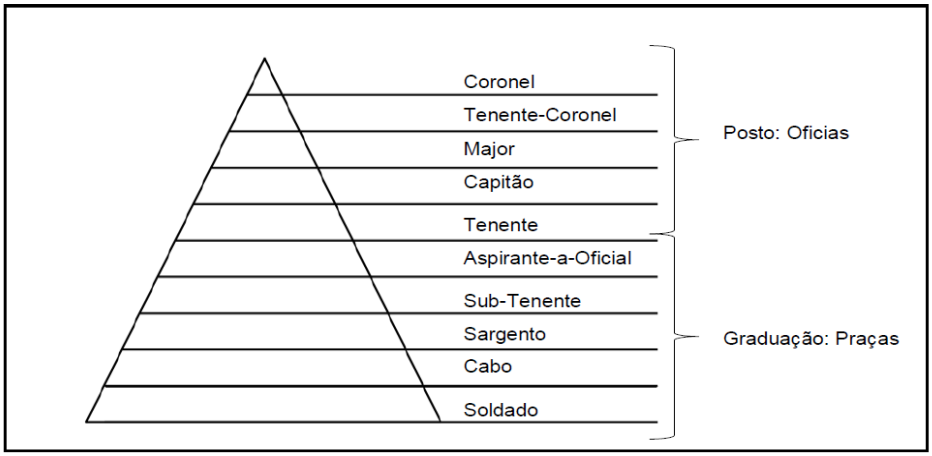

Figura 03: Graus Hierarquicos
Fonte: Sued Santos Rocha de Souza, 2017

Como uma particularidade do ambiente militar, cabe destacar que ora o militar será superior, ora será subordinado, dependendo da situação em que este estiver. Por exemplo, um Sargento pode estar com o comandante de uma tropa, e na chegada de um Tenente, aquele passará o comando da tropa ao Tenente, tonando-se comandado juntamente com o restante da tropa.

2.4 Polícia Militar do Estado de Rondônia

Para que se possa conhecer o objeto de estudo, o 1º Batalhão de Polícia Militar de Rondônia, é necessário trazer alguns fatores históricos sobre a Polícia Militar do Estado de Rondônia. A criação do Território Federal do Guaporé, atualmente Estado de Rondônia, ocorreu em 1943 durante a II Guerra Mundial pelo então presidente Getúlio Vargas. O território foi formado com desmembramentos de terras do estado do Amazonas, atualmente município de Porto Velho, e do estado do Mato Grosso, atualmente município de Guajará-Mírim. Em 11 de fevereiro de 1944, no governo de Aluísio Ferreira, foi criada a Guarda Territorial, de caráter civil, através do Decreto nº 01, passando a ser popularmente denominada de GT. Ela tinha como objetivo a manutenção da ordem pública e mão de obra para execução de trabalhos públicos de toda natureza. Em 01 de fevereiro de 1947, a GT passou a ser subordinada ao governador por meio do decreto nº 33. Esse decreto ainda estabeleceu que todos os componentes da GT ficariam sujeitos no que assemelhar-se ao regime disciplinar do exército.

A Polícia Militar do Estado de Rondônia (PMRO) foi criada em 26 de novembro de 1975, por meio da Lei Federal nº 6270. Dois anos depois, em 09 de setembro de 1977, o decreto nº 864 extinguia a Guarda Territorial de Rondônia, transferindo todo seu acervo patrimonial, financeiro, orçamentários e extra orçamentários, bem como assegurando o ingresso dos seus componentes à Polícia Militar.

Por meio do Decreto 717, em 07 de dezembro de 1982, houve a criação de Organizações Militares de Rondônia, dentre essas organizações destacamos a criação do 1º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Rondônia, denominado Batalhão Rondon. Passado mais de 36 anos de sua criação, esta organização militar será nosso objeto de estudo.

O organograma abaixo representa como atualmente está estruturado o Batalhão Rondon.

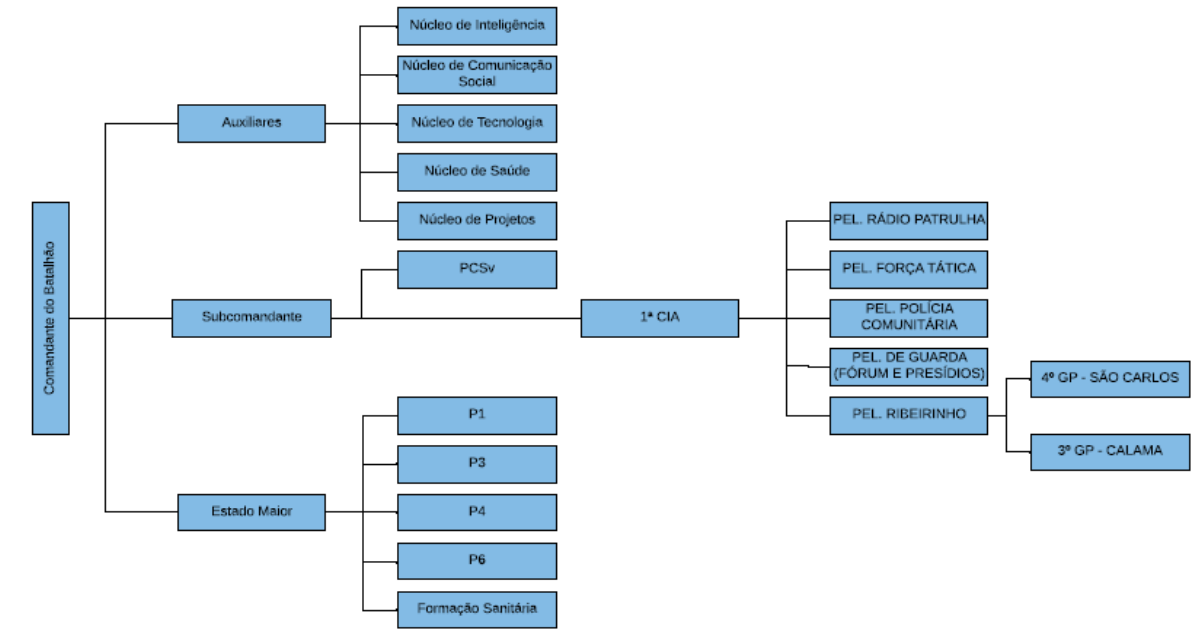

Figura 04 – Organograma 1º Batalhão de Polícia Militar de Rondônia
Fonte: 1º Batalhão de Polícia Militar de Rondônia

Para conhecer melhor essa estrutura, abaixo estão as funções desempenhadas por cada departamento da organização militar[1]. O Batalhão Rondon atualmente possui um efetivo de 207 policiais que estão prontos para a atividade policial militar, desempenhando as funções conforme o organograma.

O Comandante do Batalhão é responsável por coordenar e fiscalizar todas as áreas referentes as atividades da unidade, tratando das relações com as demais unidades e órgãos externos, auxiliado pelo subcomandante que foca suas ações subsidiariamente ao comandante, porém na área interna do Batalhão, este também é responsável pela parte disciplinar do efetivo.

Os departamentos Auxiliares e de Estado Maior estão diretamente subordinados ao comandante do batalhão, sendo: Núcleo de Inteligência responsável pela produção de informações e salvaguarda da mesma com intuito subsidiar as ações do comando; Núcleo de Comunicação Social, atribuído do contato com o público tanto interno quanto externo, por meio de divulgações de matérias, controle das mídias sociais da unidade, registro e acompanhamento de todas as atividades do batalhão; o Núcleo de Tecnologia, designado da função de suporte, manutenção e desenvolvimento de TI visando facilitar a realização das missões; Núcleo de Saúde, responsável por realizar programa de treinamento físico e campanhas relacionadas a

[1] Todas as informações sobre a estrutura do 1º Batalhão de Polícia Militar de Rondônia foram fornecidas pelo 1º Tenente Marinho, chefe da Divisão Administrativa deste Batalhão.

saúde física e mental do policial militar da unidade; o Núcleo de Projetos, possui a responsabilidade de criar e de implementar novos serviços ou modalidades de ações de caráter preventivo e ostensivo; Divisão Administrativa (P1) é responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos do Batalhão, responde pelo cadastro e atualização de toda a vida do militar enquanto este estiver na unidade; na Divisão Operacional (P3) são realizadas a atividades inerentes a operações, ensino e instrução da tropa da unidade, desde seu planejamento, execução e posterior registro; a Divisão de Orçamento e Patrimônio (P4) é responsável por todo o material físico e bélico do batalhão, logística, manutenção das instalações e suprimento de fundos; a Seção de Justiça e Disciplina –SJD (P6) é a responsável pelo aspecto disciplinar da tropa, realizando instrução de processo e procedimentos apuratórios.

A 1ª CIA é composta pelo Pelotão de Rádio Patrulha, responsável pelo policiamento ostensivo de proximidade social e ao atendimento das ocorrências oriundas das ligações para o 190; pelo Pelotão de Força Tática, que realiza o policiamento de recobrimento de malha, atuando em horário onde há maior probabilidade de ocorrências e com o caráter repressivo; pelo Pelotão de Polícia Comunitária que atua de forma diferenciada por estar em conjunto com os representantes de localidades (Conselho de segurança - CONSEG), este policiamento é voltado à origem do problema e foca sua atuação nas demandas repassadas diretamente pela população local; pelo Pelotão Ribeirinho, que é responsável pela execução das funções policiais no 3º Grupamento localizado no Distrito de São Carlos e no 4º Grupamento localizado no Distrito de Calama.

Após apresentar os conhecimentos teóricos que nortearam este estudo e o ambiente onde ele será realizado, será descrito a seguir os procedimentos para o desenvolvimento da pesquisa, buscando responder ao objetivo proposto pelo trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção será apresentada a metodologia utilizada na construção desta pesquisa e a metodologia de aplicação do questionário no 1º Batalhão da Polícia Militar de Rondônia.

A pesquisa foi realizada no 1º Batalhão da Polícia Militar do Estado de Rondônia, localizado na cidade de Porto Velho. O comando deste batalhão sabendo da necessidade de conhecer e compreender o perfil de liderança predominante na polícia militar, considerando a importância que a hierarquia tem na instituição, e tendo interesse no resultado da pesquisa tornou viável o acesso aos policiais militares, autorizando também a aplicação do questionário.

Quanto à classificação, esta pesquisa tem uma abordagem de natureza quantitativa, ou seja, os resultados poderão ser quantificados utilizando o questionário que foi aplicado aos policiais. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa de natureza quantitativa é considerada representativa da população, ou seja, os seus resultados são tomados como se fossem um retrato real do público alvo da pesquisa. Segundo Fonseca,

> A pesquisa quantitativa se centra na objetividade. Influenciada pelo positivismo, considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc. A utilização conjunta da pesquisa qualitativa e quantitativa permite recolher mais informações do que se poderia conseguir isoladamente (FONSECA, 2002 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.33).

Ademais, esse tipo de pesquisa coleta dados mediantes condições de controle, enfatizando a objetividade. Posteriormente analisa os dados coletados por meio de procedimentos estatísticos (POLIT *et al*, 2004 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, p. 35, 2009).

Quanto ao objetivo, esta pesquisa qualifica-se como descritiva, pois, expôs as características de uma determinada população, demandando, para tal, técnicas padronizadas de coleta de dados. De acordo com Padronav (2013, p. 52), a pesquisa descritiva caracteriza-se pelo simples registro e descrição dos fatos observados pelo pesquisador, sem interferência dele. Esse tipo de pesquisa busca ainda "descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis".

Quanto à amostra, que é uma parcela convenientemente selecionada do universo ou população estudados, esta pesquisa contou com um total de 26 respondentes de uma população de 207 policiais aptos. Com essa amostra é possível obter 90% de confiabilidade das respostas[2]. A análise da amostragem seguirá o princípio da lei da regularidade estatística, que determina que em "um conjunto de *n* unidades tomadas ao acaso de um conjunto *N* terá provavelmente as características do grupo maior" (GIL, 2008, p. 90).

Quanto ao método de coleta de dados, utilizou-se o levantamento (*survey*). De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), esse tipo de pesquisa é ideal para a abordagem direta das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer e analisar através de algum tipo de questionário. "Em geral, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas [...], para, em seguida, mediante análise quantitativa, obtermos as conclusões correspondentes aos dados coletados" (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 57-58). Considerando o exposto, a técnica que se utilizou para o levantamento de dados foi o questionário.

O questionário foi distribuído pelo pesquisador por meio eletrônico. O pesquisador enviou um link que direcionava o entrevistado a uma página de internet para responder as informações solicitadas. Para a distribuição do link, fez-se o uso do aplicativo *Slack*, utilizado pelo Batalhão Rondon como ferramenta de comunicação entre os seus integrantes. Para a tabulação e análise dos dados obtidos foi utilizado o *software IBM SPSS Statistics Subscription Trial* (Clássico) e planilhas do *software Microsoft Excel*. O método de análise do questionário foi por meio de médias gerais das respostas, levando-se também em consideração o desvio padrão.

Após o levantamento dos dados, foi feita a análise e interpretação estatística dos dados coletados, buscando repostas aos questionamentos apresentados nesta pesquisa. O questionário aplicado foi baseado na Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) desenvolvida por Melo (2004), que divide o estilo de liderar nos seguintes fatores: Relacionamento - Refere-se à extensão em que o líder terá relações de trabalho que sejam caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos subordinados e interesses pelos seus sentimentos. O líder valoriza a individualidade e enfatiza as relações interpessoais, tais como apoio, orientação e facilitação; Tarefa – Refere-se à probabilidade que o líder tem de definir e estruturar o seu papel e aquele dos subordinados na busca da realização de metas. O líder enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e os métodos bem como a realização das; Situação – Refere-se à habilidade do gerente em identificar a realidade do seu ambiente de

[2] Cálculo obtido por meio da calculadora amostral *Survey Monkey*. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>. Acesso em: 12 jun. 2019.

trabalho e de adaptar o seu estilo às exigências desse ambiente. O líder é flexível para variar o seu comportamento de acordo com as necessidades e motivos dos seus subordinados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este estudo utilizou-se da aplicação de um questionário dividido em duas partes, a primeira buscava identificar qual estilo de liderança predominante entre os policiais militares que desempenham função de líder, e a segunda buscava levantar os dados sobre os entrevistados.

Para compreender os perfis de liderança, as questões utilizadas tiveram como base o estudo realizado por Melo (2004), em que se desenvolveu a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Esta escala conta com 19 questões onde os respondentes devem valorar as assertivas sobre as ações dos superiores, entre 1 e 5, de acordo com a forma de agir, a saber: 1 – Nunca age assim; 2 – Raramente age assim; 3 – Ocasionalmente age assim; 4 – Frequentemente age assim; 5 – Sempre age assim. Já para conhecer o perfil demográfico da amostra, buscou-se informações sobre sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço e posto/graduação.

Os resultados encontrados para o perfil demográfico foram estratificados conforme a tabela a seguir:

Tabela 01 – Dados demográficos da amostra

Sexo	**Quantidade**	**Percentual**
Masculino	24	92%
Feminino	2	8%
Faixa Etária	**Quantidade**	**Percentual**
23 - 27	4	15%
28 - 32	8	31%
33 - 37	7	27%
38 - 42	4	15%
43 - 47	2	8%
48 - 53	1	4%
Escolaridade	**Quantidade**	**Percentual**
Ensino Médio	5	19%
Ensino Superior Incompleto (Cursando)	7	27%
Ensino Superior Completo	12	46%
Especialização	2	8%
Tempo de Serviço	**Quantidade**	**Percentual**
Até 5 Anos	10	38%
6 - 10 Anos	6	23%
11 - 15 Anos	5	19%
16 - 20 Anos	3	12%
Mais de 25 Anos	2	8%
Posto/Graduação	**Quantidade**	**Percentual**
Soldado	11	42%

Cabo	9	35%
3º Sargento	3	12%
2º Sargento	2	8%
1º Tenente	1	4%

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa

A seguir serão relacionados os dados demográficos com as percepções sobre o perfil de liderança.

A quantidade de respondentes do sexo masculino representa 92% da amostra, e do sexo feminino representa 8%, refletindo o que está previsto na legislação que trata do ingresso na Polícia Militar de Rondônia, que estabelece o efetivo feminino em 10% do quantitativo total. As respondentes do sexo feminino em sua totalidade identificam a liderança como situacional. A média encontrada foi 4,00 para este fator, isto é, conforme critérios do questionário supõe-se que os líderes frequentemente agem assim, o que pode demonstrar que elas recebem liberdade de atuarem conforme a situação se apresenta.

Analisando os dados referente a faixa etária, pode-se verificar que a maioria dos respondentes se encontram na faixa de 28 – 32 anos de idade, seguida da faixa de 33 - 37 anos de idade, ambos representando 31% e 27% respectivamente. O fator Situacional foi percebido em sua maioria pelos respondentes que se encontram na faixa de 28 – 32 anos. Já o fator Tarefa teve sua maioria percebida pelos respondentes de 33 a 47 anos.

Quanto ao tempo de serviço dentro da corporação, os respondentes em sua maioria encontram-se na faixa de até 5 anos de serviço, representando 38%, seguidos da faixa de 6 – 10 anos de serviço com 23% da amostra. Esses respondentes, em sua maioria, identificam a liderança como situacional. Isso pode denotar que eles apresentam novo olhar e nova perspectiva sobre a liderança da Polícia Militar. Já os respondentes com mais de 11 anos de serviço veem a liderança com foco na Tarefa. Isso vai ao encontro do que foi analisado na faixa etária, ou seja, os policiais com mais tempo de serviço e idade veem a liderança como Tarefa.

Relacionando o tempo de serviço com o nível de escolaridade, podemos identificar que na faixa de até 5 anos de serviço na corporação estão 50% dos que possuem nível superior, demostrando que estes já ingressaram na corporação com sua formação acadêmica concluída ou em andamento. Foi possível identificar que os respondentes em sua maioria possuem formação superior, representando 46% da amostra, os que possuem algum tipo de especialização representam 8%, já os que estão cursando algum tipo de graduação representam 27%, e o respondentes que possuem apenas o ensino médio representam 19%. Para a corporação é de extrema importância que cada vez mais se tenha profissionais com formações acadêmicas, para que esse conhecimento possa ser agregado oportunamente ao trabalho policial trazendo benefícios em prol da instituição. Ao relacionar o nível de escolaridade com o perfil de liderança percebido, notou-se uma heterogeneidade nas respostas, exceto nos respondentes de nível médio que em sua maioria identificaram o perfil de liderança com foco na Tarefa.

No que tange aos níveis hierárquicos, a maior representatividade foi de Soldado, com 42% de respondentes e em seguida os Cabos com 35%. Relacionando este resultado com a percepção do estilo de liderança, nota-se que os Soldados identificam esta em sua maioria como Situacional. Já os Cabos identificam-na em sua maioria como voltada a Tarefa.

Para analisar a confiabilidade do questionário foi utilizado o coeficiente Alfa de *Cronbach.* Freitas e Rodrigues (2005) citam que apesar de a utilização desse coeficiente ser

ampla e abrangente, não há um consenso entre pesquisadores sobre a interpretação da confiabilidade de um questionário a partir do valor do coeficiente. Porém destacam que em geral é considerado satisfatório valores de $\alpha \leq 0{,}70$. Abaixo a Tabela 02 traz a classificação conforme esses autores.

Tabela 02 – Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente *α Cronbach*

Confiabilidade	Muito Baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de α	$\alpha \leq 0{,}30$	$0{,}30 < \alpha \leq 0{,}60$	$0{,}60 < \alpha \leq 0{,}75$	$0{,}75 < \alpha \leq 0{,}90$	$\alpha > 0{,}90$

Fonte: Freitas, André L.P; Rodrigues, Sidiline G (2005, p.4).

Com a utilização do software *IBM SPSS Statistics Subscription Trial* (Clássico), foi possível extrair os valores de Alfa de *Cronbach* apresentados na tabela 03. Todos os valores Alfa obtidos satisfizeram os parâmetros para que o questionário seja considerado consistente, dando assim confiabilidade ao seu resultado.

Tabela 03 – Confiabilidade dos Resultados Extraídos da EAEG

Fator	Alfa de *Cronbach*	Confiabilidade
Relacionamento	0,877	Alta
Tarefa	0,861	Alta
Situacional	0,822	Alta

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa

De acordo com a classificação do coeficiente de Alfa de *Cronbach*, é possível considerar a confiabilidade do questionário como alta, já que os valores obtidos e demonstrados na Tabela 3 são de $0{,}75 < \alpha \leq 0{,}90$. Após a validação da confiabilidade do questionário, sendo ultrapassado o coeficiente mínimo de confiabilidade, prosseguiu-se então com a realização da média das respostas para que fosse possível identificar o estilo de liderança percebido pelos subordinados, bem como foi identificado a mediana das respostas e o desvio padrão apresentado por cada fator. A Tabela 04 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 04 – Média, Mediana e Desvio Padrão dos Resultados Extraído da EAEG

Fator	Média	Mediana	Desvio Padrão
Relacionamento	4,009	4,056	0,665
Tarefa	4,314	4,583	0,633
Situacional	4,231	4,250	0,655

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa

A figura 05 apresenta o gráfico construído com base nos valores médios obtidos com as respostas do questionário, que visava identificar qual o estilo de liderança era percebido pelo liderado.

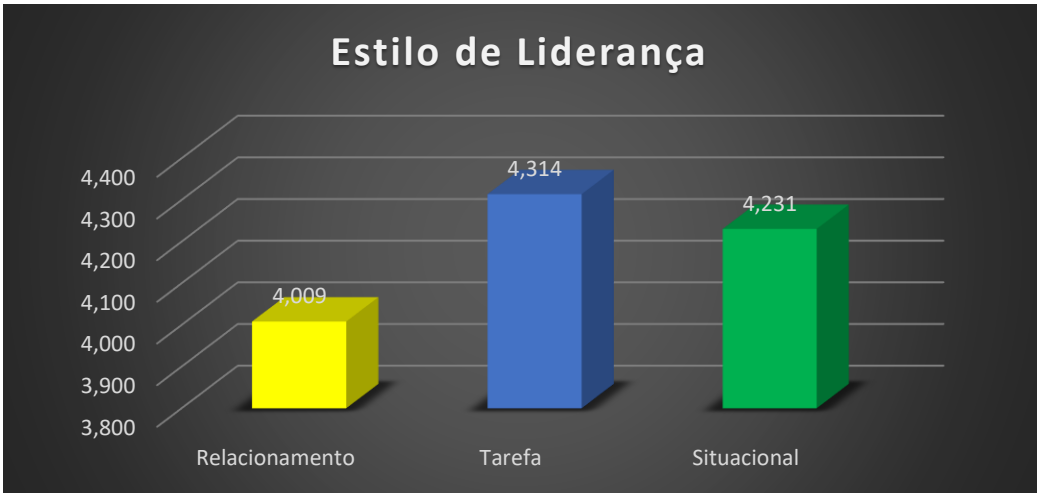

Figura 05 – Estilo de liderança
Fonte: Dados da pesquisa

Quanto a identificação da predominância do estilo de liderança, analisando a figura acima pode-se verificar que o fator Relacionamento apresentou uma média de 4,009, sendo o menos percebido pelos liderados. Esse fator conforme proposto por Melo (2004) diz respeito ao estabelecimento de relações interpessoais, voltadas a orientação e visando estabelecer uma relação de confiança mútua e amizade na relação líder-liderado. Uma hipótese para tal resultado é a rígida estrutura que as instituições militares apresentam.

O fator mais percebido pelos liderados foi o fator Tarefa com média de 4,314, mostrando que o líder busca enfatizar o trabalho, cumprimento das tarefas e aspectos técnicos da função, definindo e sistematizando seu papel e o de seus liderados para o alcance das metas da organização. Possivelmente esse fator foi apontado como o mais presente por trazer itens de valorização da hierarquia e cumprimento das tarefas, que são características de organizações militares.

Já o fator Situacional apresentou média de 4,231, nesse fator os líderes buscam a utilização da flexibilidade para poder ajustar-se de acordo as situações do dia-a-dia, e adequar seu comportamento de acordo com as necessidades. Desta forma, evidencia-se que ocasionalmente os líderes da organização fazem uso desse estilo de liderança. Isso demonstra que a instituição tem apresentado mudanças consideráveis na forma de liderar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vimos que a liderança é algo de suma importância nas organizações, pois é uma das ferramentas para se alcançar os objetivos e metas. Essa importância mostra-se ainda mais acentuada em uma instituição como a Polícia Militar que tem compenetrado em sua base de formação o respeito à hierarquia. Considerando-se esta hierarquia, espera-se que uma instituição militar possua líderes com perfis mais autoritários, isto é, voltados à Tarefa.

Entretanto, pesquisas vêm demonstrando que há uma heterogeneidade nos perfis de líderes da Polícia Militar, demonstrando que esta instituição tem acompanhado o desenvolvimento das teorias de liderança.

Ao encontro desses estudos e respondendo ao problema de pesquisa proposto, esta pesquisa identificou que o estilo de liderança predominante dentro da estrutura do 1º Batalhão de Polícia Militar de Rondônia é principalmente voltado para a Tarefa. Entretanto, o resultado encontrado para o perfil Situacional mostrou-se muito próximo àquele, demonstrando assim que a organização analisada tem evoluído no que diz respeito à forma de liderar, procurando sempre que possível adequar a necessidade de seus colaboradores à da instituição, fornecendo o suporte necessário para o desenvolvimento de seus liderados.

Já o fator Relacionamento apesar de ter tido a menor média, esta não se mostrou tão distante das demais, estando acima de 4,00. Isso demostra que a corporação tem apresentado interesse em seus liderados. Porém ainda é preciso que os líderes explorem mais essa forma de liderança, buscando demonstrar mais interesse pelos anseios de seus liderados. Dessa forma será possível que esse valor médio fique mais próximo dos demais fatores, gerando um equilíbrio para atender tanto as aspirações da instituição quanto de seus colaboradores.

Esta pesquisa encontrou como principal limitação o baixo número de respondentes. Esse baixo número possivelmente deu-se em razão de muitos policiais não acompanharem o aplicativo de comunicação *Slack* durante seus dias de folga ou por estarem sem acesso ao aplicativo por algum motivo diverso. Como sugestão de estudos posteriores, sugere-se pesquisas que analisem se há implicações de cada perfil de liderança para a sociedade, ou seja, se a população tem sentido a mudança no perfil dos líderes militares ou se há impactos diferentes de acordo com cada perfil.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Aldo F. **A importância da liderança nas operações de garantia da lei e da ordem (GLO).** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Militares) – Academia Militar das Agulhas Negras (AMAN), Resende - RJ, 2017.

BENEVIDES, V.L.A. **Os Estilos De Liderança e as Principais Táticas De Influência Utilizadas pelos Líderes Brasileiros.** 2010, 114 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – ABAPE, Rio de Janeiro, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988.

BRASIL. **Manual de Campanha C 20-10:** Liderança Militar. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. 2. ed. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 13 de junho 2019.

BRASIL. **Lei nº 6270, de 26 de novembro de 1975**. Cria as Polícias Militares dos Territórios Federais do Amapá, de Rondônia e de Roraima, disciplina as organizações públicas básicas, fixa os respectivos efetivos, e da outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1970-1979/L6270.htm>. Acesso em: 09 de junho de 2019.

BRITO, Carolina F. F. de. **Violência Contra Elementos Policiais:** Estudo das Agressões no Comando Metropolitano de Lisboa. 2017, 163 f. Dissertação (Mestrado Integrado em Ciências Policiais). Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna, Lisboa, 2017.

CANTONE JUNIOR, Nelson Del. **Liderança no Exército Brasileiro:** Como funciona a liderança em algumas organizações militares do Exército Brasileiro. Universidade do Sul de Santa Catarina, 2018. Disponível em: <https://riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/5589/Artigo%20Cient%C3%ADfico%20-%20Nelson%20Del%20Cantone%20Junior.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 09 de junho 2019.

CUNHA, M. G.; BEZERRA, R. O.; MEDEIROS, E. M. B. **Liderança por competência: eficácia do líder após mudança de cenário.** RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 6, n. 2, p. 89-100, 2014.

DORFMAN, P. **International and cross-cultural leadership**. ln: PUNNETT, B.J.; SHENKAR, O. (Eds.), *Handbook for International Management Research.* Cambridge: MA: Blackwell, 1996. p. 267-349.

FREITAS, André L.P; RODRIGUES, Sidilene G. **Avaliação da confiabilidade de questionários:** uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In: XII SIMPEP. Bauru, SP, Brasil, 07 a 09 de novembro de 2005.

GERHARDT, Tatiana Engel. SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa. Porto Alegre:** UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo:** Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

HÜNING, Deyse; Klam, Alisson; Bencke, Fernando F. **Análise da atuação e do perfil de liderança dos gestores de instituições financeiras de grande porte na cidade de Chapecó/SC**. Reuna, v. 19, n. 4, p. 63-80, 2014.

LIBERATO, Beatriz M.; MATOS, Maria C.P. **Liderança situacional:** Aspectos de sua definição e evolução. UNISANTA Business and Management, v.1, n.1, p. 31-41, 2018.

LOPES, Maria J; LEITE, Maria J.L. **Liderança situacional:** Novo paradigma para os dias de hoje. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, v.12, n.42, p.349-366, 2018.

MASSARO, Ariadne; PORTO, Wellington S; SOUZA, José Arilson; RAMOS, Elder Gomes. **O Uso de Filmes no processo de aprendizagem da liderança situacional**. In: Congresso de Contabilidade, 2015, Santa Catarina, 2015, Universidade Federal de Santa Catarina.

MELO, Eleuní Antonio de Andrade. **Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG):** desenvolvimento e validação. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis , v. 4, n. 2, p. 31-62, dez. 2004. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000200003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 16 maio 2019.

PRESTUPA, Adriana N. L. **A identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos**. Gestão e Sociedade, v. 2, n. 4, p. 1-27, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAUCH, C.F., & BEHLING, O. 1984. '**Functionalism:** Basis for alternate approach to the study of leadership'. Elmsford, New York: Pergamon Press, 45-62.

ROBBINS, Stephen. P.; JUDGE, Timothy A. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2014.

ROCHA, Diogo; CAVALCANTE, Carlos Eduardo; SOUZA, Washington José de. **Estilos de Liderança:** Estudo de Caso em uma Organização Miliar. Revista de Administração da UNIMEP, v.8, n.2, Maio / Agosto – 2010.

RONDÔNIA. **Decreto nº 717, de 07 de dezembro de 1982**. Dispõe sobre a criação de órgãos na Polícia Militar e da outras providências. Disponível em: <http://ditel.casacivil.ro.gov.br/COTEL/Livros/Files/D717.pdf>. Acesso em: 09 de junho de 2019.

RONDÔNIA. **DECRETO DE CRIACÃO**. Disponível em: <http://www.rondonia.ro.gov.br/pm/sobre/decreto-de-criacao/>. Acesso em: 09 de junho 2019.

SCHLEY, J.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R.; KÜHL, M. R. **Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná.** Revista de Administração IMED, v. 5, n. 2, p. 139-152, 2015

SILVA, Andressa H; GOMES, Michel E.R. **Estilos De Gerenciar: um estudo em uma organização policial militar.** Revista Foco, v.9, n. 1. Jan./jul. 2016.

SOUZA, Marcos J. C.; DOURADO, Débora C. P. **Estilo de Liderança**: o Caso de uma Empresa de Serviços. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 8, n. 2, p. 34-47, 2016.

SOUZA, Sued S. R. **Perfil de Liderança Prevalente na Gestão de Inovação na Organização Militar.** 2017. 81 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2017.

VALADÃO, Aline de F. L; OLIVEIRA, Adriana L; MAGALHAES, Maurilio G; PIMENTA, Carlos A. M. **Cultura organizacional e estilos de liderança no contexto pós-aquisição.** In: XXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. A Engenharia de Produção e o Desenvolvimento Sustentável: Integrando Tecnologia e Gestão. Salvador, BA, Brasil, 06 a 09 de outubro de 2009.