

## LIDERANÇA DE ESQUIPES DE PROJETOS E PROCESSOS: o que abstrair do I Curso de Projetos para Capacitação de Recursos promovido pela ASSOFEPAR?

*Dequex Araújo Silva Júnior\**

**RESUMO:** Este artigo é um relato da experiências vivenciada no I Curso de Projetos para Capacitação de Recursos Promovido pela Associação dos Oficiais Policiais e Bombeiros Militares do Estado do Paraná (ASSOFEPAR). Descreve os temas abordados no curso. Analisa, a partir do conteúdo programático, o melhor estilo de liderança de equipe à gestão de projetos e processos nas organizações policiais militares. Adotou-se o método indutivo através da observação participante e da pesquisa bibliográfica. Concluiu-se, a partir de uma tipologia de liderança, a mais adequada para as atividades em equipe e direcionadas à gestão de projetos e processos.

**Palavras-chave:** Gestão de Projetos e Processos; Liderança; Mindset Organizacional.

DOI: <https://doi.org/10.36776/ribsp.v5i12.176>

Recebido em 13 de junho de 2022.

Aprovado em 02 de agosto de 2022

---

\* Instituto Brasileiro de Segurança Pública (IBSP) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0387-1584> - CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1455748373661314>

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

### 1. INTRODUÇÃO – BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE O CURSO

Participei no período de 04 a 08 de abril do I CURSO DE PROJETOS PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS destinados à Oficiais da PMPR, Corpo de Bombeiro e Oficiais das Unidades coirmãs da Federação, cujo propósito foi apresentar conceitos, metodologias, bem como discutir processos para a elaboração de projetos alinhados às Políticas Públicas atuais e que possibilite a busca de recursos para o desenvolvimento de ações que entreguem valor à sociedade. O curso foi realizado em Curitiba sob o patrocínio da Associação dos Oficiais Policiais e Bombeiros Militares do Estado do Paraná (ASSOFEPAR), com o apoio da Federação Nacional de Entidades de Oficiais Militares Estaduais (FENEME) e da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP).

Foram abordados no curso os componentes que constituem o Grupo de Processos de Iniciação de um Projeto, visando capacitar os participantes a estabelecer os primeiros parâmetros para as fases posteriores de Planejamento, Execução, Monitoramento, Controle e Encerramento. Durante o curso foi discutido também temas sobre onde buscar recursos e seus aspectos legais tanto no âmbito interno do Estado como no âmbito externo, por meio das iniciativas privadas, agências de fomento e recursos internacionais, bem como junto aos poderes legislativos nos âmbitos federal, estadual e municipal, através das Emendas Parlamentares. Ademais, foi tratado sobre modos de Gestão Ágil, com a utilização das metodologias Scrum e Kanban para, através de um controle de processo ágil e eficaz, realizar a gestão dos processos.

O I Curso de Projetos para Capacitação de Recursos foi composto de cinco disciplinas: Introdução à Elaboração de Projetos (IEP); Estruturação de Projeto (EP); Elaboração de Projetos-Prática (ELP);

Gestão Ágil de Projetos-Noções Básicas; e, Estratégias de Busca de Recursos.

A disciplina Introdução à Elaboração de Projetos (IEP), com duração de 4 horas, foi ministrada pelo Cel BMRR Edmilson de Barros, onde tivemos a oportunidade de conhecer: os conceitos de projetos e suas espatas (Planejamento, Implementação, Monitoramento e Avaliação); os alinhamentos dos projetos com as políticas públicas nas áreas de segurança pública e defesa civil nas diversas esferas da administração pública (Plano de Governo, Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias, Lei de Orçamento Anual etc.); as necessidades, características e empatia dos projetos; as formas de planejamento de um projeto e sua relação com os programas; questões que um projeto necessita responder e as sete perguntas-chaves para a elaboração de projetos (5W2H); por fim, o gerenciamento de projetos.

A disciplina Estruturação de Projetos (EP), com carga horária de 4 horas, foi ministrada pelo Cel BMRR Gerson Gross, onde podemos verificar: como se dá o alinhamento dos projetos com o planejamento estratégico e as políticas públicas para obtenção dos recursos; e, a origem e estruturação de um projeto (elementos pré-textuais, textuais e pós-textuais), bem como os aspectos da sua gestão.

A disciplina Gestão Ágil de Projetos – Noções Básicas, com carga horária de 4 horas, também foi ministrada pelo Cel BMRR Edmilson de Barros, onde tivemos a oportunidade de ver: as diferenças entre o modelo tradicional e o modelo de gestão ágil; o framework Scrum como ferramenta de gestão de processos e projetos e sua aplicabilidade. Nessa disciplina foi possível verificar também a importância da equipe de trabalho e do líder para o bom andamento da gestão.

A disciplina Elaboração de Projetos – Prática, com carga horária de 8 horas, foi ministrada pelo Cap PMPR João Claudio Schena, onde nos mostrou as experiências da Polícia Militar do Paraná, através do

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

Escritório de Projetos, de captação de recursos de 2018 o início de 2022 através das diversas fontes de financiamento (Funad, Multas judiciárias, Convênios, Programas federais, Emendas parlamentares etc.). Na referida disciplina foi desenvolvido protótipos de projetos em equipe sob orientação do mesmo, onde foram apresentados no último dia do curso.

A disciplina Estratégia de Busca de Recursos foi ministrada pelo Cap PMRN José Neto e Subtenente PMMS Neusivan, integrantes técnicos da Coordenação-Geral de Projetos e Gestão da Diretoria de Políticas de Segurança Pública da SENASP/MJSP. Durante a disciplina vimos: conceitos-chave como política pública, programa e projeto, governança pública, problema público, valor público; as fases das políticas públicas; o fluxo das políticas e projetos do MJSP; a Política Nacional de Segurança Pública (PNPSP); a implementação do Plano Nacional (PNP); a Governança do Plano Nacional de Segurança Pública e os níveis de monitoramento; o Planejamento Governamental na área da Segurança Pública e o seu alinhamento com as agendas internacionais e a Estratégia Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (ENDES); os aspectos relacionados à Segurança Pública contidos no Plano Plurianual 2020-2023; Projetos e Indicadores Estratégicos; as Fontes de Financiamento da Segurança Pública; o Processo de Captação de Recursos Extraorçamentários; os tipos de Emendas Parlamentares e os Fluxos Simples da Captação de Emendas Parlamentares; o Fundo nacional de Segurança Pública (FNSP) e os seus eixos; o Fundo Nacional Antidrogas (Funad); o Fundo de Defesa de Direitos Difusos (FDD); o Programa Nacional de Apoio à Cultura (PRONAC); os Recursos oriundos da aplicação de pena de prestação pecuniária pela justiça criminal e justiça do trabalho; os termos de Cooperação com Órgãos Ambientais Estaduais; e, os financiamentos internacionais.

Verifiquei nas exposições das aulas, especialmente na disciplina *Gestão Ágil de Projetos-Noções Básicas*, ministrada pelo Cel BM RR Edimilson de Barros, coordenador do

curso, que uma boa gestão de projetos e de processos depende fundamentalmente de uma boa equipe, e esta, por sua vez, de uma excelente liderança, que, entre outras coisas, é capaz de formar boas equipes.

Este relato visa não só descrever aspectos do curso, mas contribuir, a partir da observação participante e da pesquisa bibliográfica especializada (indicadas no curso e elencadas por este relator), com uma análise das relações causais entre liderança, formação de equipe, gestão de projetos e processos, bem como às possibilidades de aplicação de um melhor modelo gerencial dentro da realidade atual das organizações policiais militares.

## **2 BREVE CONSIDERAÇÕES SOBRE A GESTÃO POR PROJETOS E PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES POLICIAIS MILITARES**

Durante o curso foi abordado aspectos históricos sobre a implementação da gestão de projetos e processos dentro das organizações policiais militares e corpos de bombeiros militares. Há mais de três décadas essas organizações aqui no Brasil iniciaram a busca de elevar a qualidade do serviço através da gestão da qualidade. Elas passaram a adotar, primeiramente, o conceito de *Total Quality Control* (TQC) que consiste, segundo Marshall Junior et.al: a) “abordar a qualidade desde a fase do projeto de desenvolvimento do produto, incluindo os aspectos funcionais e atributos de desempenho”; b) “envolver todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria da qualidade, objetivando o comprometimento e a confiança recíproca”; e, c) “manter e

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

aperfeiçoar as técnicas clássicas da qualidade existentes”<sup>1</sup>.

Observa-se na citação acima que o controle da qualidade também envolve o controle de processos com objetivo de estruturar e organizar, conforme Marshall Junior et.al, “as etapas que compõem a realização de um trabalho ou tarefa, incluindo seus insumos, suas atividades realizadas e seus produtos gerados”, possibilitando “obter muitas informações sistematizadas e perceber pontos críticos” que vai oportunizar “melhoria e, principalmente, as variações ou flutuações devidas a causas normais (intrínsecas à natureza do processo) e devidas a causas anormais ou específicas”<sup>2</sup>.

Outra ferramenta importante dentro do modelo de gestão da qualidade e que passou a ser adotada pelas organizações PM e BM é o planejamento estratégico alinhado ao cenário. Esse alinhamento estratégico consiste, conforme Gonçalves et.al,

na adoção de ações corretivas lavadas a efeito sempre que necessário, isto é, sempre que alteramos o cenário-base ou quando notamos que estamos reunindo os recursos e as competências necessários para que a empresa atinja sua posição desejada no futuro<sup>3</sup>.

Toda essa preocupação com o aprimoramento da qualidade ensejou a melhoria também dos processos internos nas organizações, de forma geral, e nas organizações da segurança pública e defesa social, de forma específica. Na Bahia, por exemplo, nos últimos 7 anos estas organizações vêm se estruturando para melhorar a qualidade dos serviços prestados à população através da Gestão por Projetos e Processos. Segundo Tatiana Pinho, o Sistema Estadual da Segurança Pública (SESP) da

Bahia, desde 2016, passou a adotar essa tecnologia de gestão, onde o Plano Estratégico do Sistema Estadual da Segurança Pública 2016-2025 (PLANESP), “elaborado seguindo a metodologia do *Balance Scorecard* (BSC), inaugurou as ações relativas ao Gerenciamento de Processos de negócios ao apresentar pela primeira vez um Portifólio de Processos Estratégicos”<sup>4</sup>. Essa adoção da Gestão de Processo pela SESP, conforme a autora, foi precedida pela implantação de cinco escritórios de projetos e processos:

um escritório estratégico na Secretaria da Segurança Pública, e mais quatro escritórios em cada uma das Instituições de Segurança Pública (ISP), quais sejam a Polícia Militar, a Polícia Civil, o Corpo de Bombeiros Militar e o Departamento de Polícia Técnica<sup>5</sup>.

A SESP baiana, segundo a autora, “adotou um modelo híbrido de escritório de gestão, comumente conhecido como Escritório Estratégico”, onde inclui “as áreas de projetos, indicadores estratégicos e desenvolvimento organizacional”. Essa adoção da Gestão por Processo como alicerce para a Gestão Estratégica no campo da segurança pública e defesa social possibilitou, segue ela, “uma maior integração entre as decisões estratégicas e a otimização de seus processos internos, notadamente seus processos estratégicos”, estabelecendo uma maior “interoperabilidade entre as ISP e cujo desempenho” possuiu a impactar “diretamente na estratégia da segurança pública e na entrega de valor para os clientes desta grande organização, qual seja, a sociedade baiana”<sup>6</sup>.

A Gestão por Projetos e Processos, entretanto, necessita para sua melhor eficácia

<sup>1</sup> MARSHAL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade e processos**. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012, p. 25.

<sup>2</sup> Ibidem, p. 23.

<sup>3</sup> GONÇALVES, Robson Ribeiro. **Cenários econômicos e tendências**. – Rio de Janeiro: Editora FVG, 2011, p. 118.

<sup>4</sup> PINHO, Tatiana Eleutério D’Almeida e. “Gestão orientada por processos: transformações organizacionais na Segurança Pública da Bahia”. **BPM Scientific Magazine**, Brasília, a. 1, n. 1, jan./dez. 2020, p. 28.

<sup>5</sup> Ibidem, p. 29.

<sup>6</sup> Ibidem, p. 31.

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

de ferramentas que possibilitem sua agilidade. A adoção de *métodos ágeis* (como foi verificado no curso) passa a fazer parte da realidade das organizações como forma de estabelecer uma rotina adequada ao referido modelo de gestão. O método ágil, segundo Ribeiro et.al, é utilizado, por exemplo, “em projetos orientados a valor”, que, *grosso modo*, “são realizados por profissionais do conhecimento e possuem elevado grau de incerteza, por grande indefinição do escopo e elevado número de mudanças”<sup>7</sup>. Para a aplicação do método ágil há, conforme o autor,

diversas metodologias e frameworks ágeis, os mais comuns e utilizados são o Scrum, Extreme Programming (XP), Faecture Driven Development (FDD), Dynamic Systems Development Method (DSDM), Crystal, Lean, Kanban, e outros<sup>8</sup>.

Os valores da metodologia ágil são, conforme Jeff Sutherland:

peçoas em vez de processos; produtos que realmente funcionem em vez de documentação dizendo como o produto deveria funcionar; trabalhar com os clientes em vez de negociar com eles; e responder às mudanças em vez de seguir um plano<sup>9</sup>.

Entretanto, o método ágil necessita de boas equipes e, segundo Sutherland, de “líderes facilitadores focados em retirar os obstáculos do caminho”<sup>10</sup>. É a identificação do tipo de liderança ideal para dirigir as equipes com o fim de realizar a Gestão por Projeto e Processos adotando o método ágil que tratar-se-á nas próximas seções.

### 3 OS MINDSETS ORGANIZACIONAIS

Entre as bibliografias indicadas no curso, está a de Carol S. Dweck, que realizou um estudo sobre como as pessoas lidam com o fracasso. Nesse estudo ela estabeleceu o problema de *como a opinião que a pessoa adota sobre si mesma afeta profundamente a forma pela qual ela leva a sua vida*. Essa questão levou a pesquisadora a estudar os *mindsets*, que são crenças poderosas que estão nas mentes das pessoas. Os *mindsets* se dividem em *mindset fixo* e *mindset de crescimento*.

As pessoas com o *mindset* fixo acreditam que o sucesso consiste em provar que são inteligentes e talentosos e “que a aptidão se revelará por si só, antes que ocorra qualquer aprendizado”<sup>11</sup>. As pessoas com o *mindset* de crescimento, diferentemente, acreditam que podem desenvolver suas aptidões por meio da aprendizagem, buscando sempre novos desafios.

No que tange à liderança, o de *mindset* fixo, segundo Dweck, partem da crença “de que algumas pessoas são superiores”, sentindo “a necessidade de provar e exibir a própria superioridade”, utilizando, *grosso modo*, “seus subordinados para alimentar essa necessidade, em vez de promover o desenvolvimento dos funcionários”. Esse tipo de liderança, afirma a autora, “ajuda a compreender de onde vem os egos gigantescos, como funcionam e por que acabam derrotando a si mesmos”<sup>12</sup>. As principais armas do *mindset* fixo para reagir ante ao fracasso é: “culpar os outros, encontrar justificativas e afastar críticos e rivais”<sup>13</sup>.

Os líderes de *mindsets* de crescimento creem, conforme Dweck, “no potencial e no desenvolvimento humano, tanto nos deles próprios quanto nos de outras

<sup>7</sup> RIBEIRO, Rafael Dias; CUNHA, Horácio da; RIBEIRO, Sousa. **Gerenciamento de projetos com métodos ágeis**. Rio de Janeiro: [s.n], 2015, p. 20.

<sup>8</sup> Ibidem, p. 24.

<sup>9</sup> SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Tradução de Natalie Gerhardt. – São Paulo: LeYa, 2014, p. 14.

<sup>10</sup> Ibidem, p. 27.

<sup>11</sup> DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução S. Duarte. – 1ª ed. – São Paulo: Objetiva, 2017, p. 33.

<sup>12</sup> Ibidem, p. 125.

<sup>13</sup> Ibidem, p. 128.

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

peças”. Eles utilizam a organização “como máquina de crescimento – para si mesmos, os empregados e a empresa como um todo<sup>14</sup>”. A autoconfiança e a humildade são as armas adotadas pelo *mindset* de crescimento, bem como valoriza o trabalho em equipe.

No âmbito do treinamento corporativo, Dweck diz que os “gestores de *mindset* fixo buscam simplesmente o talento existente – julgam os funcionários como competentes ou incompetentes logo de início, e isso é tudo<sup>15</sup>. Eles fazem “pouco treinamento em desenvolvimento, e, quando os funcionários realmente melhoram, talvez não percebam, mantendo-se presos à impressão inicial”. Ademais, “são muito menos propensos a buscar ou aceitar feedback crítico de seus funcionários<sup>16</sup>”.

Os gestores com *mindset* de crescimento, de forma contrária, diz Dweck, “acham bom ter talento, mas entendem que esse é apenas o ponto de partida”; eles “são mais comprometidos com o desenvolvimento de seus funcionários, e com o próprio”; dão “muito mais treinamento em desenvolvimento, notam melhoras no desempenho dos funcionários e recebem bem suas críticas”. Para esses gestores “com o treinamento e prática podem desenvolver suas capacidades na maioria das atividades”, possibilitando, assim, extrair “as qualidades necessárias para um desempenho bem-sucedido<sup>17</sup>”.

As organizações também podem possuir os dois tipos de *mindsets*. Conforme Dweck, nas organizações com o *mindset* fixo, os diretores e supervisores tendem a premiar o talento nato. Com isso, estabelece-se uma cultura onde “todos querem ser o superstar, todos querem brilhar mais do que os outros, e as pessoas talvez sejam mais propensas a trapacear ou a cortar custos para vencer<sup>18</sup>”. Isso faz com que o trabalho em equipe seja descartado ou fique em segundo plano.

Nas organizações com o *mindset* de crescimento verifica-se que as pessoas, segundo Dweck, “têm mais confiança em sua empresa e maior senso de propriedade sobre seu trabalho”. Nessas organizações, os funcionários “são mais propensos a dizer que suas organizações apoiam assumir riscos (calculados), inovação e criatividade”, sendo as pessoas “encorajadas a ser inovadoras nesta empresa – a criatividade é bem-vinda”. Os supervisores possuem “opinião significativamente mais positivas de seus funcionários – e sobre os pontos da empresa com que devem se preocupar”. Ademais, os supervisores “avaliam seus funcionários como mais colaborativos e mais comprometidos em aprender e crescer”; são mais inovadores e “com potencial de gestão maior”<sup>19</sup>. Tudo isso faz com que uma organização seja mais ágil e se desenvolva.

É sabido que as organizações policiais militares, como qualquer organização militar, possuem uma cultura organizacional hierarquizada pautada em valores e normas associados à burocracia, onde os subordinados assimilam de certa maneira a cadeia de comando. Mas os aspectos burocráticos da organização militar, pautados em normas, regulamentos e sistema de autoridade rígido, dentro do atual cenário de flexibilização administrativa e de modificações abruptas no ambiente externo (o famoso mundo VUCA<sup>20</sup>), vêm ensejando estilos de gestão e relacionamentos mais apropriados para o atual cenário.

Ressalta-se que essas organizações burocráticas tendem a ter um *mindset* fixo e aqueles que assumem os cargos de chefia, *grossa modo*, possuem aquilo que Dweck denominou de “doença do CEO<sup>21</sup>”, que consiste basicamente no culto a si mesmo (o culto da personalidade, que é muito comum nos líderes políticos totalitários); eles buscam criar um ambiente que funcione “para

<sup>14</sup> Ibidem, p. 136-137.

<sup>15</sup> Ibidem, p. 151-152.

<sup>16</sup> Ibidem, p. 152.

<sup>17</sup> Idem.

<sup>18</sup> Ibidem, p. 156.

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo.

<sup>21</sup> *Chief Executive Office*, que corresponde ao Diretor Executivo.

RELATO DE EXPERIÊNCIA

satisfazer sua necessidade de reconhecimento”, permitindo “que se cerquem unicamente das boas notícias sobre seu desempenho e sobre o sucesso da empresa, sem se importar com os sinais de perigo”<sup>22</sup>. Ou seja, o modelo de gestão adquire as feições personalísticas de que está no comando ou na direção, que dentro do atual cenário é totalmente inapropriado.

Nas próximas seções vamos trazer um estudo importante realizado nas organizações policiais norte-americanas sobre o estilo de liderança mais adequado, contribuindo, assim, com os estudos sobre o tema indicados durante o curso.

#### 4 ESTILO DE LIDERANÇA E COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL

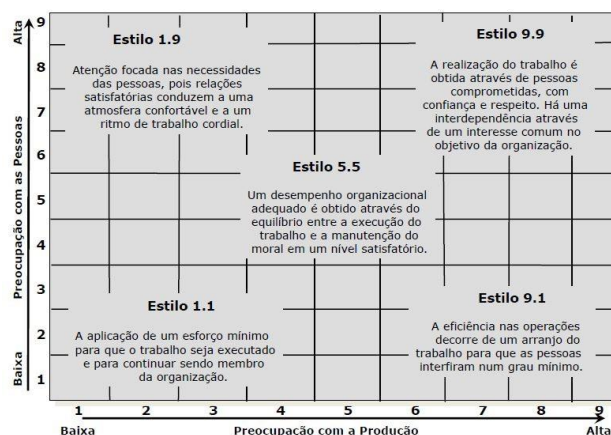
Em um estudo sobre a liderança dentro das organizações policiais norte-americanas, Charles R. Swanson e Leonard Territo (2002, p. 137) definem liderança como “um processo de influência sobre os membros de uma organização, a fim de que, para facilitar a realização dos objetivos do departamento policial, utilizam a sua energia com entusiasmos e de modo adequado”, onde o “processo de influência é efetuado através da comunicação, grande parte da qual ocorre em transações verbais *face-to-face*, frequentemente um a um ou na base de um líder a um pequeno grupo”<sup>23</sup>. A partir da pesquisa realizada em diversos departamentos de polícia, os autores alertam que os estilos de liderança e comunicação interpessoal, não obstante suas ligações funcionais, são tratados, *grasso modo*, separadamente. Para resolver este problema, o estudo estabelece uma inter-relação entre os modelos de indicadores de estilos de

liderança da Escala Administrativa e de estilos de comunicação interpessoal da Janela Johari.

##### a. Escala Administrativa: Estilo de Liderança

A Escala Administrativa foi desenvolvida por Robert R. Blake e Jane Srygley Mouton como forma de um conjunto de respostas da pesquisa analítica de desenvolvimento organizacional na década de 1960.

Figura 1. Escala Administrativa



Fonte: Swanson & Territo<sup>24</sup>.

A Escala possui duas dimensões, conforme a Figura 1: o eixo das abscissas é representado pela *preocupação com a produção*, já o eixo das ordenadas é representado pela *preocupação com as pessoas*. Cada eixo é numerado de 1 (pequena preocupação) a 9 (grande preocupação). É a combinação dos dois eixos ou dimensões, segundo Swanson e Territo (2002), que estabelece os cinco estilos de liderança. A combinação 9,1 representa o *líder autoritário*, pois indica uma preocupação máxima com a produção e as necessidades da organização e uma orientação mínima em

<sup>22</sup> DWECK, 2017, p. 127.

<sup>23</sup> SWANSON, Charles R; TERRITO, Leonard. “Liderança Policial e Estilo De Comunicação Interpessoal”. **Administração do Trabalho Policial: Questões e Análises**. Jack R Greene, organizador;

tradução de Ana Luísa Amêndola Pinheiro. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. – (Série Polícia e Sociedade; n 5/ Organização: Nancy Cardia), p. 137.

<sup>24</sup> Ibidem, p. 139.

RELATO DE EXPERIÊNCIA

relação às pessoas; a combinação 1,1 indica o *líder negligente*, que tem pouca preocupação tanto com a produção quanto com as pessoas; a combinação 5,5 indica o *líder meio-termo*, pois busca uma preocupação com o equilíbrio entre produção e satisfação das pessoas; a combinação 1,9 indica o *líder country club*, pois visa criar um ambiente de trabalho similar a um clube social, focando na satisfação das pessoas em detrimento da produção; a combinação 9,9 indica o *líder de equipe*, pois se preocupa de forma máxima com a produção e a satisfação das pessoas, se constituindo na liderança mais eficaz, onde as atividades são executadas dentro de um ambiente excelente.

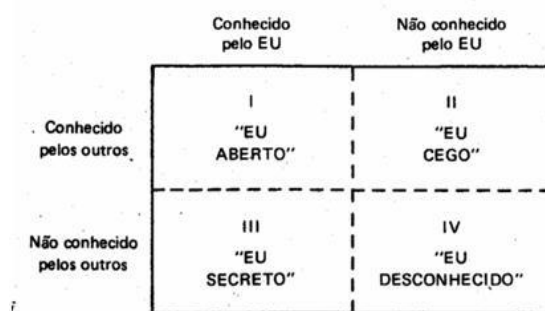
Para Swanson e Territo, “os estilos correspondentes a 9,1 e 9,9 são consistentes, respectivamente, com a teoria organizacional tradicional e com a perspectiva de sistemas abertos”, onde a primeira “está associada às organizações descritas como um sistema fechado, mecanicista, burocrático e estável, com características como especialização, hierárquica, autoritária e impessoalidade” (aquelas organizações de *mindset fixo* como vimos na seção 3); e a segunda é comumente descrita como “abertas, flexíveis, adaptáveis e orgânicas” e tem como características a “ênfase nos grupos de trabalho e na ideia da organização como uma subunidade de um meio mais amplo, com o qual está em interação dinâmica em múltiplos aspectos”<sup>25</sup> (estas se enquadram nas organizações de *mindset de crescimento*). Na pesquisa realizada pelos autores com cento e quatro supervisores e administradores da polícia norte-americana entre 1978 e 1980, o “estilo principal” foi o líder de equipe (combinação 9,9) e o “estilo reserva” foi o líder meio-termo (combinação 5,5).

**b. Janela Johari: Estilos de Comunicação Interpessoal**

Como modelo de comunicação utilizado em dinâmicas de grupo, a Janela

Johari foi, segundo Swanson e Territo, criada em 1955 por Joseph Luft e Harry Ingham. Da mesma forma que a Escala Administrativa, a Janela Johari foi usada como técnica no ramo de desenvolvimento organizacional de supervisão pelos autores em suas pesquisas sobre liderança e comunicação interpessoal. Conforme a Figura 2, a Janela Johari apresenta duas dimensões básicas: exposição e resposta. A primeira significa a expressão dos sentimentos, dos sentimentos dos fatos, das suposições etc.; a segunda se refere a solicitação ativa por informação que uma pessoa não possui, mas que verifica que os outros podem ter.

**Figura 2:** Janela Johari



Fonte: Swanson & Territo<sup>26</sup>.

A Janela de Johari é formada por quatro quadrantes ou regiões, onde na pesquisa realizada por Swanson e Territo com administradores policiais norte-americanos foram definidos da seguinte forma:

a) Quadrante 1: denominado de “Eu Aberto” ou “Arena”, “é a área do espaço total disponível, na qual a informação é igualmente compartilhada e compreendida pelo administrador policial e pelos outros. Esta faceta do relacionamento interpessoal é considerada como sendo a parte que controla a produtividade interpessoal. Portanto, quanto maior a Arena se tornar, mais eficazes,

<sup>25</sup> Ibidem, p. 140.

<sup>26</sup> Ibidem, p. 143.



## RELATO DE EXPERIÊNCIA

recompensáveis e produtivos se tornarão os relacionamentos”<sup>27</sup>;

b) Quadrante 2: denominado de “Eu Cego” ou “Ponto Cego”, é a área “que mantém a informação conhecida pelos outros, mas desconhecida pelo administrador policial. Esta área representa uma desvantagem para o administrador, porque ele raramente consegue compreender as decisões, comportamento e sentimentos de outros se não tiver informação em que possa se basear. Entretanto, os outros têm uma certa vantagem, na medida em que detêm informações que são desconhecidas pelo administrador policial”<sup>28</sup>;

c) Quadrante 3: denominado de “Eu Secreto” ou “Fachada”, é a região que “pode também ser considerada como um inibidor da eficácia interpessoal e da produtividade, em razão de uma desigualdade de informação que favorece o administrador policial. Isso acontece porque o administrador policial possui uma informação que é percebida como potencialmente prejudicial para o relacionamento, que vem do medo, desejo de poder, ou de outras razões semelhantes. Essencialmente, a Fachada serve como um *front* de proteção, mas às custas de manter a Arena longe de um crescimento maior”<sup>29</sup>;

d) Quadrante 4: denominado de “Eu Desconhecido” ou “Desconhecido”, “é a porção de espaço total disponível, que é desconhecido tanto pelo administrador policial como pelos outros. Esta área é considerada como tendo dados psicodinâmicos, potenciais desconhecidos, idiosincrasias apreendidas e os dados básicos da criatividade. Entretanto, quando a eficácia interpessoal aumenta, e a Arena se torna maior, a região desconhecida encolhe”<sup>30</sup>.

A partir da Janela de Johari, os autores extraíram 5 tipos de estilos básicos de comunicação interpessoal e expõem, a partir de suas pesquisas com administradores policiais, qual é a mais adequada:

a) Tipo A: Este estilo de comunicação interpessoal “reflete um uso relativamente

pequeno tanto do processo de exposição como do de resposta; trata-se de um enfoque bastante imparcial de relacionamento interpessoal. Observe que a *região desconhecida* domina este estilo e que o potencial não percebido, a criatividade não explorada e psicodinâmicas pessoais prevalecem como as influências dominantes. Tal estilo parece indicar introversão e uma aversão a assumir riscos por parte de seus usuários. [...] Os administradores policiais que se utilizam deste estilo parecem ser caracteristicamente rígidos e não-comunicativos. Este estilo pode ser bastante encontrado nas organizações em que é possível, e talvez lucrativo, evitar revelação ou envolvimento pessoal”<sup>31</sup>;

b) Tipo B: Neste estilo de comunicação interpessoal “há também uma aversão à exposição, mas ela vem acoplada a um desejo de relacionamento que não existe no Tipo A. [...] Uma aversão ao uso de exposição por um administrador policial pode, de maneira típica, ser interpretado como um sinal básico de que desconfia dos outros, e, portanto, não é surpresa que a *fachada* seja o traço dominante dos relacionamentos que resultam do pouco uso da exposição, acoplado à sobrecarga da resposta. O estilo parece ser quase uma prova de apoio ao estratagema interpessoal, e, uma vez que a fachada se torne aparente, é provável que resulte em uma retirada recíproca da confiança das outras partes. Isso pode promover sentimentos de desgosto, ansiedade e hostilidade por parte dos outros em relação ao administrador policial que emprega este estilo; tais sentimentos podem provocar que o usuário seja tratado como uma pessoa fundamentalmente superficial”<sup>32</sup>;

c) Tipo C: Este estilo de comunicação interpessoal “é baseado em um uso excessivo da exposição em detrimento da resposta. Pode muito bem refletir, por parte do administrador policial, um reforço do ego e/eu desconfiança das opiniões dos outros. As pessoas que se utilizam deste estilo tendem a ter confiança em suas próprias opiniões e provavelmente valorizam a autoridade. O fato é que frequentemente não estão conscientes do impacto que têm sobre os outros. Os outros provavelmente se sentirão privados de estímulo [*disenfranchised*] por parte do administrador da polícia que se utiliza deste estilo, pois

<sup>27</sup> Ibidem, p. 144.

<sup>28</sup> Idem.

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Idem.

<sup>31</sup> Ibidem, p. 146.

<sup>32</sup> Ibidem, p. 148.

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

frequentemente sentem que suas contribuições ou as preocupações com os seus sentimentos têm pouca utilidade para tal tipo de administrador. Como resultado, este estilo frequentemente desencadeia sentimentos de hostilidade, insegurança e ressentimento por parte dos outros. Muitas vezes, vão aprender como se comportar de um modo que aumente o tamanho da área Ponto Cego do administrador policial, retendo informações importantes ou fornecendo apenas respostas selecionadas. Isto é um reflexo da posição defensiva que este estilo pode fazer com que os outros assumam”<sup>33</sup>.

d) Tipo D: Neste estilo de comunicação interpessoal “o administrador policial utiliza-se dos processos de exposição e resposta em grande alcance e balanceados; as principais características do estilo são a franqueza e a abertura, ligadas à sensibilidade em relação às necessidades dos outros de participar. A Arena [Eu Aberto] torna-se a característica dominante do relacionamento e, em função disso, a produtividade pode aumentar. Nos estágios iniciais este estilo pode promover algum sentimento defensivo por parte dos não-habitados a relacionamentos abertos e confiantes; mas a presença do administrador policial promoverá, com o passar do tempo, em última instância, uma norma de fraqueza recíproca”<sup>34</sup>;

e) Tipo E: Este estilo de comunicação interpessoal “fica entre os Tipos C e D, usando mais a exposição e a resposta do que no Tipo C, mas menos que no Tipo D. No Tipo E, o administrador da polícia coloca um pouco mais de confiança na utilização da exposição, como oposta à resposta”<sup>35</sup>.

### c. Relação entre os Estilos de Liderança da Escala Administrativa e da Janela de Johari

As formas com que as pessoas comandam e comunicam podem estar, conforme Swanson e Territo, sistematicamente interligadas: usando a linguagem dos dois modelos apresentados, podem ser estabelecidas as seguintes relações:

### Quadro 1: Relações entre Estilo de Liderança e de Comunicação Interpessoal.

Estilo de Liderança	Estilo de Comunicação Interpessoal
Estilo 1,1 (administração empobrecida), que enfatiza a baixa preocupação tanto com a produtividade da organização como com os seus membros.	Tipo A: comunicador é ativo, reservado e basicamente não se deixa envolver.
Estilo 1,9 (administração tipo clube), que privilegia a felicidade das pessoas e a garantia da ausência de conflitos.	Tipo B: comunicador que enfatiza o uso intenso da resposta objetivando criar nos outros a crença de que está preocupado/a com eles.
Estilo 9,1 (autoridade-obediência), que reflete uma insensibilidade básica com os subordinados e uma ênfase considerável na execução da tarefa.	Tipo C: comunicador que valoriza suas próprias opiniões e sua autoridade, demonstrando certa desconfiança em relação aos outros.
Estilo 9,9 (administração de equipe), que demonstra grandes preocupações tanto com a produtividade da organização como com os seus membros.	Tipo B: comunicador que valoriza a quantidade de dar e receber respostas e exposição reflexiva.
Estilo 5,5 (administração do pessoal da organização), que busca contrabalançar as necessidades de produtividade da organização com as necessidades dos membros da organização.	Tipo E: comunicador que busca usar um pouco mais da exposição do que dar resposta.

Fonte: Swanson & Territo (2002) (Elaboração própria).

<sup>33</sup> Idem.

<sup>34</sup> Idem.

<sup>35</sup> Idem.

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

### 5 CONCLUSÃO

A participação no I CURSO DE PROJETOS PARA CAPACITAÇÃO DE RECURSOS possibilitou não só o compartilhamento das experiências exitosas da gestão de projetos e processos nas Polícias Militares e Bombeiros Militares de vários estados brasileiros ali representados, mas refletir sobre a importância da liderança dentro da referida gestão, buscando identificar qual o modelo ideal para as organizações policiais militares mais especificamente, pois estas, por essência, são organizações burocráticas, onde os princípios da hierarquia e da disciplina tendem a moldar o *mindset* da organização e dos seus comandantes, engendrando um estilo de liderança do tipo 9.1 (autoridade-obediência) e o tipo C de comunicação.

A necessidade de modificar esse cenário em prol de um modelo de liderança que favoreça um novo modelo de gestão, como verificado nas disciplinas do curso, que também demonstrou a complexidade de todo o processo de capacitação de recursos, fez com que se buscasse neste trabalho analisar o modelo ideal de liderança como forma de contribuir com a própria temática tratada no curso.

Podemos verificar, a partir das pesquisas relatadas na seção 3, que a liderança mais adequada, quanto ao *mindset*, é aquela que implementa uma mentalidade de

crescimento em sua equipe, recepciona as mudanças e as novas ideias que porventura surjam e eleva o interesse da equipe para transpor os desafios. No que tange às pesquisas relatadas na seção 4, no âmbito da relação entre o estilo de liderança e o estilo de comunicação interpessoal, dois tipos de perfis se adequam ao exercício da liderança de equipes na gestão de projetos e processos nos diversos níveis hierárquicos: a) o estilo 5,5 (administração do pessoal da organização), onde o líder busca contrabalançar as necessidades de produtividade da organização com as necessidades dos membros da equipe, juntamente com o estilo de comunicação tipo E, cujo comunicador busca usar um pouco mais da exposição do que oferecer respostas; e, b) o estilo 9,9 (administração de equipe), onde o líder demonstra grandes preocupações tanto com a produtividade da organização como com os membros de sua equipe, juntamente com o estilo de comunicação Tipo B, onde o comunicador valoriza a quantidade de dar e receber respostas e exposições reflexivas. Entre os dois estilos de liderança e de comunicação, o estilo de liderança 9,9, conjugado com a comunicação do tipo B, indica ser o mais adequado para a gestão de projetos e processos dentro das organizações policiais militares

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução S. Duarte. – 1ª ed. – São Paulo: Objetiva, 2017.

GONÇALVES, Robson Ribeiro. **Cenários econômicos e tendências**. – Rio de Janeiro: Editora FVG, 2011.

MARSHAL JUNIOR, Isnard. **Gestão da qualidade e processos**. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

PINHO, Tatiana Eleutério D’Almeida e. “Gestão orientada por processos: transformações organizacionais na Segurança Pública da Bahia”. **BPM Scientific Magazine**, Brasília, a. 1, n. 1, jan./dez. 2020.

RIBEIRO, Rafael Dias; CUNHA, Horácio da; RIBEIRO, Sousa. **Gerenciamento de projetos com métodos ágeis**. Rio de Janeiro: [s.n], 2015.

SUTHERLAND, Jeff. **Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo**. Tradução de Natalie Gerhardt. – São Paulo: LeYa, 2014.

SWANSON, Charles R; TERRITO, Leonard. “Liderança Policial e Estilo De Comunicação Interpessoal”. **Administração do Trabalho Policial: Questões e Análises**. Jack R Greene, organizador; tradução de Ana Luísa Amêndola Pinheiro. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002. – (Série Polícia e Sociedade; n 5/ Organização: Nancy Cardia).

**LEADERSHIP OF PROJECT TEAM AND PROCESSES: what to abstract from the 1st project course for training resources promoted by ASSOFEPAR?**

**ABSTRACT:** This article is an account of the experiences lived in the 1st Course of Projects for Training of Resources Promoted by the Association of Police Officers and Military Firefighters of the State of Paraná (ASSOFEPAR). Describes the topics covered in the course. It analyzes, from the programmatic content, the best team leadership style to project and process management in military police organizations. The inductive method was adopted through participant observation and bibliographical research. It was concluded, from a typology of leadership, the most suitable for team activities and directed to the management of projects and processes.

**Keywords:** Project and Process Management; Leadership; Organizational Mindset.