

# A LIDERANÇA SITUACIONAL COMO PARADIGMA DE COMANDO NA POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

## Situational Leadership as A Command Paradigm in The Military Police of Amazonas: Challenges and Perspectives

Pedro Henrique Barros de Sena<sup>1</sup> Lucas Emanuel Bastos Polari<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo analisa a aplicabilidade da Liderança Situacional no contexto da Polícia Militar do Amazonas (PMAM). Diante de um cenário operacional marcado por complexidade geográfica, distâncias continentais e dinâmicas criminais heterogêneas na região amazônica, o estudo problematiza a insuficiência dos modelos tradicionais de comando puramente verticais. Fundamentado na literatura sobre cultura policial, gestão de pessoas e pesquisas contemporâneas sobre liderança militar, o trabalho demonstra que a eficácia policial depende da capacidade do comandante de diagnosticar a maturidade técnica e psicológica da tropa. A discussão evidencia que o equilíbrio entre a disciplina hierárquica e a flexibilidade operacional é essencial para mitigar riscos, melhorar o fluxo de comunicação e garantir a segurança jurídica e física dos agentes. Conclui-se que a adoção da Liderança Situacional na PMAM não fere os pilares do militarismo, mas os moderniza, permitindo uma gestão de segurança pública mais adaptável, humanizada e eficiente diante dos desafios da Amazônia.

**Palavras-chave:** Liderança Situacional. Polícia Militar do Amazonas. Gestão de Pessoas. Cultura Policial. Segurança Pública.

**Abstract:** This article analyzes the applicability of Situational Leadership within the context of the Military Police of Amazonas (PMAM). Given an operational scenario characterized by geographical complexity, continental distances, and heterogeneous criminal dynamics in the Amazon region, the study questions the sufficiency of traditional, purely vertical command models. Grounded in literature regarding police culture, personnel management, and contemporary research on military leadership, the work demonstrates that police effectiveness depends on the commander's ability to diagnose the troop's technical and psychological maturity. The discussion highlights that balancing hierarchical discipline with operational flexibility is essential to mitigate risks, improve communication flows, and ensure the legal and physical safety of agents. It is concluded that adopting Situational Leadership in the PMAM does not undermine military pillars but modernizes them, allowing for a more adaptable, humanized, and efficient public security management in the face of Amazonian challenges.

**Keywords:** Situational Leadership. Military Police of Amazonas. Personnel Management. Police Culture. Public Security.

---

Date of Submission: 12-12-2025

Date of Acceptance: 21-12-2025

---

### I. INTRODUÇÃO

A atividade policial militar exige comando consciente, interpretação constante do ambiente e capacidade de conduzir equipes em situações marcadas por tensão, imprevisibilidade e necessidade de resposta imediata. No Amazonas, essas demandas se intensificam exponencialmente devido à extensão territorial

---

<sup>1</sup> Graduando do Curso de Bacharel em Segurança Pública e do Cidadão. Graduado em Direito, Pós-graduado Direito Penal.

<sup>2</sup> Doutorando em Ciência Jurídica pelo PPG da Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI; Mestre em Administração pelo PPG da Universidade de Fortaleza - UNIFOR; Bacharel em Direito pela Universidade Luterana do Brasil - ULBRA; Bacharel em Segurança Pública e do Cidadão pela Universidade do Estado do Amazonas;

continental, às condições geográficas singulares, aos desafios logísticos e aos diferentes perfis de criminalidade que moldam a atuação da Polícia Militar do Amazonas (PMAM). A corporação opera em um mosaico complexo que inclui centros urbanos densos como Manaus, áreas ribeirinhas, comunidades isoladas e densas regiões de floresta, o que requer flexibilidade decisória e liderança ajustada à maturidade da tropa.

A literatura brasileira e internacional demonstra que a cultura policial influencia a forma como os profissionais se comportam, interpretam riscos e respondem às orientações de seus superiores. Monjardet (2003), em sua análise clássica sobre o trabalho policial, destaca o conceito de "inversão da pirâmide hierárquica": na prática, é o agente na ponta da linha que toma as decisões mais críticas e irreversíveis (o uso da força), muitas vezes longe dos olhos de seus superiores. Isso torna a liderança um elemento central, não apenas de controle, mas de preparo para essa autonomia.

Muniz (1999) descreve que a vida policial se estrutura em códigos formais e informais que orientam expectativas. O líder policial, portanto, não atua apenas como figura hierárquica; ele molda comportamentos, media tensões e representa o Estado. Estudos contemporâneos reforçam essa compreensão. A dissertação de Oliveira (2024), demonstra que operações de segurança pública sofrem quando há falhas de comunicação e liderança distante. Em sua análise, a "falta de clareza no comando compromete o desempenho e aumenta riscos operacionais" (Oliveira 2024).

No campo da gestão, Soares (2000) lembra que a complexidade social impõe ao policial a capacidade de interpretar conflitos. Esse ponto dialoga com o estudo de Oliveira (2025), publicado na Revista DELOS, que examina como estilos de liderança marcados por rigidez excessiva produzem distanciamento emocional. Segundo o autor, modelos impositivos silenciam subordinados e reduzem a capacidade de resposta conjunta (Oliveira 2025).

O cenário amazônico impõe desafios adicionais. Dados do Anuário Brasileiro de Segurança Pública (FBSP, 2023) indicam que a região Norte apresenta dinâmicas de violência ligadas a disputas de facções e crimes ambientais que exigem uma polícia altamente técnica e adaptável. Beato (2012) reforça que o território influencia o comportamento policial, e Couto e Oliveira (2017) confirmam que as rotas fluviais criam cenários que exigem liderança responsável.

Diante desse conjunto, cultura organizacional, discricionariedade da ponta, desafios territoriais e maturidade da tropa, a liderança situacional se apresenta como modelo capaz de integrar disciplina e sensibilidade humana.

## **II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A liderança situacional, concebida por Hersey e Blanchard (1982), consolidou-se como uma das abordagens mais utilizadas em ambientes que exigem adaptação contínua do comportamento do líder. O modelo parte do entendimento de que as equipes não possuem maturidade homogênea e que o desempenho adequado depende da sintonia entre as demandas da tarefa e o nível de prontidão dos subordinados. Essa perspectiva rompe com concepções tradicionais que pressupõem uma liderança estática, oferecendo ao comandante ferramentas para ajustar direção, apoio e delegação de forma proporcional às necessidades da tropa.

O pensamento administrativo contemporâneo reforça essa lógica. Chiavenato (2020), ao discutir liderança no contexto organizacional, salienta que influenciar pessoas exige mais do que autoridade formal: exige leitura precisa do comportamento humano e capacidade de orientar decisões em ambientes incertos. Esse entendimento se torna especialmente relevante para instituições de segurança pública, onde a tomada de decisão envolve riscos imediatos e efeitos irreversíveis.

No campo da sociologia policial, Monjardet (2003) enfatiza que o cotidiano do policiamento envolve alto grau de discricionariedade, uma vez que é o policial na ponta da linha quem toma decisões críticas sem supervisão direta. Esse fenômeno exige um modelo de liderança que prepare o subordinado para agir de forma autônoma e responsável, exatamente a proposta central da liderança situacional. Da mesma forma, Kant de Lima (2010) destaca que a cultura policial brasileira opera em um equilíbrio delicado entre obediência hierárquica e necessidade de improviso, reforçando que o comandante deve treinar sua equipe para lidar com situações complexas que fogem ao controle normativo.

No contexto militar, Janowitz (1960) introduziu a noção do "soldado constabular", um profissional que precisa dominar tanto habilidades de combate quanto competências de mediação social. Essa ideia se alinha diretamente ao ambiente amazônico, onde o policial militar atua em cenários que exigem simultaneamente força, negociação, sensibilidade intercultural e compreensão territorial. A liderança situacional se adequa a essa complexidade ao considerar não apenas a técnica, mas também a maturidade emocional do operador.

Huntington (1957), ao discutir o profissionalismo militar, reforça que o líder eficaz é aquele que equilibra disciplina com tomada de decisão ética e racional. Esse entendimento dialoga com a perspectiva de Vilares (2017), que aponta que muitos erros operacionais decorrem de falhas de orientação e inadequação entre a responsabilidade atribuída e a capacidade real do policial. A liderança situacional funciona, nesse sentido, como

mecanismo de mitigação de riscos ao evitar delegação prematura e ao garantir que cada nível de autonomia seja concedido conforme o desenvolvimento profissional.

A psicologia aplicada à liderança acrescenta outras camadas a essa discussão. Goleman (2013), ao tratar de inteligência emocional, explica que a capacidade de reconhecer emoções próprias e alheias tem impacto direto na autoridade do líder, na confiança da equipe e no fluxo de comunicação. Embora não seja um conceito tradicionalmente vinculado à esfera militar, o autor demonstra que líderes emocionalmente inteligentes tomam decisões mais equilibradas, lidam melhor com pressões e constroem relações mais sólidas com seus subordinados, elementos presentes nos níveis participativo e delegador da liderança situacional.

Reis e Nascimento (2024), ao aplicarem o modelo ao Corpo de Cadetes da Aeronáutica, concluíram que o diagnóstico da maturidade é o ponto mais sensível do processo, pois exige do comandante observação constante, registro de comportamento, leitura de desempenho e capacidade de interpretar sinais de insegurança ou excesso de confiança. Essa avaliação contínua é essencial na realidade da PMAM, onde o terreno, a cultura local e o tipo de missão exigem mudanças rápidas de postura.

A literatura internacional sobre policiamento reforça a pertinência do modelo. Skolnick (2011) descreve o conceito de “personalidade de trabalho policial” como a combinação de desconfiança, vigilância e busca por segurança que se desenvolve ao longo da carreira. Essa construção psicológica influencia a forma como policiais reagem a comandos, absorvem críticas e interpretam orientações. Para lidar com tais fatores, a liderança situacional fornece um arcabouço mais maleável que reconhece essas diferenças individuais sem abandonar a disciplina.

Reiner (2010), ao estudar a cultura policial inglesa, argumenta que a legitimidade da autoridade depende da proporção entre rigor e diálogo dentro das corporações. Modelos exclusivamente autoritários tendem a produzir resistência e sabotagem passiva, enquanto modelos excessivamente permissivos geram perda de controle. A liderança situacional equilibra essa balança ao fornecer critérios objetivos para determinar quando endurecer e quando flexibilizar o comando.

No Brasil, Balestreri (2003) introduz debate importante ao afirmar que a polícia precisa superar o paradigma do “mero cumpridor de ordens”, evoluindo para um modelo de profissional reflexivo, preparado para interpretar situações e aplicar força de forma proporcional. A liderança situacional contribui diretamente para essa transição ao incentivar autonomia gradual e fundamentada, sempre acompanhada de supervisão adequada.

A dissertação de Oliveira (2024) amplia esse entendimento ao demonstrar que a clareza da liderança é fator determinante para a segurança operacional. A falta de definição de papéis leva a “zonas cinzentas” na atuação policial, aumentando a probabilidade de erros e conflitos internos. A liderança situacional, ao exigir comunicação precisa e orientação permanente, atua como antídoto para esse problema, reforçando coesão e consistência nas missões.

Por sua vez, o artigo de Oliveira (2025) evidencia que a humanização da liderança não ameaça a autoridade militar; ao contrário, fortalece-a, ao criar vínculos de confiança que facilitam o cumprimento das ordens. O autor identifica que instituições com comando excessivamente rígido sofrem com “silenciamento organizacional”, fenômeno no qual subordinados deixam de comunicar informações essenciais por medo de represálias. A liderança situacional, ao abrir espaço para diálogo proporcional à maturidade da equipe, corrige esse problema sem comprometer a hierarquia.

Observa-se que o arcabouço teórico da liderança situacional se apoia, em primeiro plano, nas bases administrativas clássicas. As contribuições de Hersey e Blanchard oferecem o modelo conceitual original, ao passo que Chiavenato reforça a aplicação prática da liderança como função essencial da administração. Trata-se de um campo consolidado, voltado à adaptação do comando às características do liderado e da tarefa.

Em segundo lugar, esse arcabouço dialoga com reflexões sociológicas e militares que ajudam a compreender a autoridade, a disciplina e a organização das instituições armadas. Autores como Monjardet e Kant de Lima analisam a cultura policial e suas tensões internas, enquanto Huntington e Janowitz oferecem leitura clássica sobre profissionalismo militar e controle institucional. Aqui, tradição e estrutura caminham juntas.

Por fim, o referencial se completa com pesquisas contemporâneas sobre liderança policial. Os estudos de Oliveira, nos anos de 2024 e 2025, e de Reis e Nascimento, em 2024, atualizam o debate ao tratar da liderança no contexto operacional brasileiro. Esses trabalhos aproximam a teoria da prática cotidiana, sem romper com os fundamentos que sempre orientaram o comando.

Esse conjunto teórico legitima sua aplicação na Polícia Militar do Amazonas, onde a diversidade de ambientes, a complexidade das operações e a heterogeneidade da tropa exigem uma liderança capaz de equilibrar autoridade, flexibilidade e sensibilidade humana.

## **2.1 A contribuição da literatura militar e organizacional**

Tradicionalmente, a cultura militar fundamentou-se em estruturas hierárquicas rígidas, nas quais a disciplina e a obediência ocupavam papel central na condução das operações e na formação dos profissionais.

Segundo Oliveira (2025), embora esses pilares sejam essenciais para manter a ordem e a coesão, eles podem, por vezes, limitar a capacidade de adaptação das equipes diante de cenários complexos e imprevisíveis. A liderança militar contemporânea, portanto, evolui para incorporar não apenas a autoridade formal, mas também a influência simbólica e relacional, reconhecendo a importância das relações interpessoais e da comunicação eficaz para o sucesso das missões.

Essa perspectiva é corroborada por Balestreri (2003), que destaca a necessidade de uma polícia moderna alinhada aos princípios dos Direitos Humanos. Para o autor, o operador policial do século XXI deve ser capaz de pensar criticamente e agir com inteligência, superando o perfil de mero executor de ordens. Nesse contexto, a liderança situacional emerge como ferramenta fundamental para promover essa transição: ela permite ao líder adaptar seu estilo conforme o nível de maturidade e autonomia dos subordinados, oferecendo supervisão mais próxima aos novatos e incentivando a autonomia intelectual dos profissionais experientes.

Dessa forma, a literatura aponta que a liderança situacional não apenas preserva os valores tradicionais da disciplina e da hierarquia, mas também integra flexibilidade, sensibilidade humana e respeito à individualidade dos membros da equipe. Essa abordagem contribui para a formação de operadores mais preparados para lidar com os desafios contemporâneos da atividade policial, promovendo ambientes organizacionais mais abertos ao diálogo, à inovação e ao desenvolvimento profissional.

## **2.2 A contribuição da dissertação de Oliveira (2024)**

A dissertação de Oliveira (2024) contribui de forma consistente para a compreensão da liderança no ambiente policial ao demonstrar que a clareza do comando exerce influência direta sobre a segurança e a eficiência das operações. A partir da análise de operações integradas no Amazonas, o autor evidencia que objetivos bem definidos e papéis claramente estabelecidos desde o início do planejamento reduzem incertezas e favorecem a coordenação entre os diversos atores envolvidos. Tal constatação reforça a noção clássica de comando como elemento organizador da ação coletiva.

Os achados empíricos indicam que a ausência de definição precisa de responsabilidades gera falhas de execução, sobretudo em contextos operacionais complexos, nos quais múltiplas instituições e níveis decisórios interagem. Oliveira observa que, quando não há clareza quanto às atribuições individuais, surgem erros táticos, dispersão de esforços e sobreposição de funções, comprometendo a integridade da operação. O estudo demonstra que a clareza inicial funciona como mecanismo de prevenção de riscos, não como mera formalidade administrativa.

Nesse ponto, o autor dialoga diretamente com os pressupostos da liderança situacional, ao indicar que o comando deve ajustar a delegação às capacidades reais dos subordinados. A pesquisa evidencia que líderes que reconhecem o nível de experiência e familiaridade operacional de suas equipes conseguem distribuir tarefas de modo mais seguro e eficaz, evitando a atribuição de responsabilidades além do preparo técnico disponível. A experiência prévia, segundo os entrevistados, facilita a compreensão do papel desempenhado e reduz a margem de erro.

Por fim, Oliveira (2024) demonstra que a clareza do comando contribui para a redução dos chamados ruídos táticos, entendidos como falhas de comunicação, dúvidas operacionais e conflitos de competência. Ao estabelecer objetivos nítidos e limites de atuação bem definidos, o líder promove um ambiente mais previsível, no qual cada integrante compreende sua função e seus limites decisórios. O resultado é um cenário operacional mais seguro, coeso e disciplinado, em consonância com os princípios tradicionais do comando policial e militar.

## **2.3 A liderança humanizada como elemento complementar**

O artigo de Oliveira, D. N. L. (2025) aprofunda o debate ao demonstrar que a liderança humanizada surge como resposta às limitações dos modelos tradicionais de comando nas polícias militares. O autor evidencia que a rigidez excessiva das estruturas verticais, herdadas do ethos militar clássico, tende a produzir distanciamento emocional entre comandantes e comandados, enfraquecendo a confiança e restringindo a circulação de informações relevantes para o processo decisório. Em ambientes operacionais marcados por risco elevado e imprevisibilidade, esse bloqueio comunicacional compromete a leitura do terreno humano da tropa e aumenta a probabilidade de decisões desalinhadas da realidade concreta.

Segundo Oliveira (2025), a redução do fluxo de informações ascendentes não decorre apenas de falhas individuais de liderança, mas de uma cultura organizacional que associa autoridade ao distanciamento e à dureza emocional. O estudo aponta que, quando o policial não se percebe ouvido ou reconhecido, tende ao silêncio institucional, evitando relatar problemas operacionais, fadiga extrema ou falhas percebidas no planejamento. Esse silêncio, longe de preservar a disciplina, fragiliza a segurança das operações e isola o comandante em uma posição formalmente forte, mas informalmente pobre.

A liderança humanizada, conforme defendida pelo autor, não representa ruptura com a hierarquia nem afrouxamento da disciplina. Ao contrário, reforça o comando ao fundamentá-lo na coerência, no respeito mútuo e na valorização do policial como sujeito profissional e moral. Oliveira destaca que práticas de escuta ativa, reconhecimento interpessoal e sensibilidade às dimensões emocionais do serviço fortalecem a legitimidade do líder perante a tropa, sem comprometer a autoridade formal. Disciplina imposta gera obediência momentânea. Disciplina reconhecida gera adesão.

Por fim, o artigo sustenta que tropas submetidas a elevados níveis de estresse demandam lideranças capazes de equilibrar firmeza e humanidade. A valorização do indivíduo contribui para a manutenção da motivação, do engajamento e da coesão interna, elementos essenciais à resiliência institucional. Assim, a liderança humanizada se apresenta não como concessão emocional, mas como ferramenta funcional de comando, plenamente compatível com a tradição militar e necessária à eficiência policial contemporânea.

## **2.4 Relação entre teoria e formação**

A formação tradicional nas instituições policiais, conforme aponta Ludwig (1998), historicamente privilegia a homogeneidade comportamental e a padronização de procedimentos, priorizando a disciplina como valor central. No entanto, as diretrizes da Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP, 2014) apresentam uma nova exigência: a incorporação de competências cognitivas e éticas ao processo formativo, em sintonia com as demandas contemporâneas da atividade policial.

Nesse contexto, a liderança situacional surge como solução para o descompasso entre tradição e inovação. Ela mantém a disciplina, indispensável para o enfrentamento de situações de guerra e combate ao crime, mas propõe sua aplicação de forma inteligente e adaptativa, considerando a capacidade técnica, emocional e ética de cada operador. Assim, promove-se a formação de profissionais mais preparados para lidar com a complexidade dos desafios atuais, sem renunciar aos valores fundamentais da carreira militar.

## **III. Discussão: Liderança Situacional como Resposta à Complexidade**

A atuação da Polícia Militar do Amazonas (PMAM) ocorre em um ambiente de alta complexidade, onde os erros podem resultar em consequências fatais. Nesse contexto, a análise de Monjardet (2003) sobre a discricionariedade policial revela-se extremamente pertinente: por exemplo, um policial em uma lancha no Rio Solimões precisa tomar decisões imediatas quanto à abordagem e ao uso da força, muitas vezes sem a supervisão direta de um oficial superior. Caso esse agente não tenha sido preparado por meio de uma liderança que concedeu autonomia de forma gradual e responsável, ele corre o risco de hesitar em momentos críticos ou, ao contrário, agir com excesso.

A liderança situacional se destaca como resposta adequada às necessidades da PMAM justamente por instrumentalizar a autonomia dos agentes. A literatura militar brasileira (BRASIL, 2011) já recomenda a consideração simultânea de três fatores estratégicos: terreno, tropa e missão. A teoria situacional, por sua vez, traduz esses princípios em métodos práticos para o cotidiano policial, permitindo a adaptação da liderança conforme o contexto operacional e o grau de maturidade dos subordinados.

Complementando essa análise, a dissertação de Oliveira, C. E. S. (2024) enfatiza que a presença institucional ativa é capaz de unificar propósitos dentro da corporação. Para a PMAM, cuja atuação frequentemente se dá em áreas remotas e de difícil acesso, essa unificação é vital. O policial que compreende claramente sua função e seus limites toma decisões mais acertadas, contribuindo para a segurança operacional e a eficiência das missões.

Por outro lado, o artigo de Oliveira, D. N. L. (2025) alerta para os riscos de ambientes marcados pelo medo e pela liderança tóxica. Nessas condições, o soldado se sente impedido de comunicar erros ou riscos ao comandante, o que gera uma “cegueira situacional” na gestão policial e compromete a capacidade de resposta da instituição em situações críticas.

Além dos desafios internos, é preciso considerar a complexidade das organizações criminosas na região amazônica. Segundo o FBSP (2023), essas organizações exigem das forças policiais respostas ágeis e adaptativas, algo que modelos de comando excessivamente burocratizados não conseguem oferecer. A descentralização responsável, fruto de uma liderança situacional madura, permite que as diferentes frações da tropa reajam rapidamente à dinâmica criminal, fortalecendo a capacidade da PMAM de atuar com precisão e efetividade.

Em síntese, a liderança situacional é essencial não apenas para o desenvolvimento da autonomia individual dos policiais, mas também para o fortalecimento institucional da PMAM diante dos desafios geográficos, sociais e criminais que caracterizam a Amazônia. Ao equilibrar autoridade e flexibilidade, esse modelo de liderança contribui diretamente para a construção de equipes mais preparadas, seguras e engajadas na missão de servir à sociedade.

#### **IV. Aplicabilidade da Liderança Situacional na Polícia Militar do Amazonas (PMAM)**

A atuação da Polícia Militar do Amazonas (PMAM) ocorre em cenários de elevada diversidade operacional, demandando dos comandantes uma capacidade de adaptação comparável ao “camaleonismo”. Conforme descrito pelo Portal Institucional da PMAM (2024), o preparo para o imprevisto logístico é uma necessidade constante, visto que a corporação enfrenta desde patrulhamentos urbanos até operações em áreas remotas de difícil acesso.

##### **4.1 Novos Policiais Militares: Direção e Segurança**

Para os policiais recém-ingressos, o estilo diretivo de liderança é fundamental. Como destaca Oliveira, C. E. S. (2024), a clareza nas ordens é diretamente responsável pela segurança operacional dos novatos. O comandante deve indicar com precisão “o que” e “como” fazer, reduzindo margens de erro e promovendo a confiança dos soldados em situações desconhecidas. Essa condução firme e orientada é essencial nos primeiros momentos da carreira policial, quando o agente ainda não dispõe de repertório prático para improvisar ou decidir com autonomia.

##### **4.2 Tropas Experientes: Participação e Delegação Estratégica**

Nas unidades especializadas, como COE, Rocam e Ambiental, a liderança participativa mostra-se mais eficaz. Esses policiais acumulam conhecimento tácito do terreno, dominando a dinâmica de rios, becos e trilhas amazônicas. Ao delegar decisões a esses profissionais, sob supervisão estratégica, o comandante potencializa a precisão operacional e valoriza o saber prático das equipes. A autonomia concedida é proporcional à competência demonstrada, garantindo que o poder de polícia seja exercido com responsabilidade e discernimento.

##### **4.3 Prevenção de Erros: Modelo Situacional como Barreira**

Vilares (2017) ressalta que o uso inadequado da força policial decorre, frequentemente, de falhas de orientação e comunicação. O modelo de liderança situacional funciona, nesse contexto, como uma barreira de contenção para tais erros. Ao ajustar o grau de delegação conforme a maturidade do agente, a corporação evita tanto a hesitação quanto o excesso na aplicação da força, promovendo uma atuação mais equilibrada e legítima.

##### **4.4 Delegação em Regiões Remotas: Autoridade e Diálogo**

Nas áreas mais distantes e de difícil acesso do Amazonas, a delegação planejada é não apenas recomendada, mas inevitável. A liderança situacional, ao equilibrar autoridade com diálogo, permite ao comandante confiar que sua intenção será cumprida mesmo à distância. Essa confiança fortalece a legitimidade institucional, conforme citado por Muniz (1999), e contribui para a construção de uma PMAM mais coesa, resiliente e apta a responder às demandas específicas da região.

##### **4.5 Síntese**

Portanto, a aplicabilidade da liderança situacional na PMAM se revela tanto na formação dos novos soldados, quanto no aproveitamento do conhecimento das tropas experientes e na gestão eficiente de operações em locais remotos. Ao adotar práticas flexíveis e ajustadas ao contexto e à maturidade dos agentes, a corporação potencializa sua capacidade de resposta, minimiza riscos e fortalece sua legitimidade perante a sociedade amazonense.

#### **Considerações Finais**

A análise apresentada ao longo deste trabalho evidencia que a liderança situacional vai além de um conceito administrativo; ela representa uma necessidade vital para a sobrevivência e a eficiência da Polícia Militar do Amazonas (PMAM). Fundamentada na teoria de Hersey e Blanchard, aperfeiçoada por Reis e Nascimento (2024) e respaldada pelos princípios de gestão de Chiavenato (2020), essa abordagem oferece uma estrutura sólida para a construção de um comando verdadeiramente inteligente e adaptativo.

Os estudos de Oliveira (2024) e Oliveira (2025), convergem ao demonstrar que a segurança operacional e a saúde institucional da PMAM dependem, em grande parte, de líderes capazes de comunicar ordens com clareza, mas também com sensibilidade e humanidade. Esse equilíbrio favorece a criação de um ambiente onde a autonomia policial, tradicionalmente vista como um risco, passa a ser um ativo estratégico, desde que gerida de acordo com os princípios do modelo situacional, conforme a análise de Monjardet (2003).

Diante dos desafios enfrentados pela Polícia Militar do Amazonas no contexto amazônico, marcados por fatores geográficos, criminais e sociais, a liderança situacional surge como instrumento prático de comando. Esse modelo permite ajustar a condução da tropa às condições reais do serviço, sem romper com a hierarquia nem com a disciplina que sempre sustentaram a instituição.

Nesse sentido, a liderança situacional possibilita disciplinar com propósito. A hierarquia deixa de ser mero rito formal e passa a orientar a ação policial de modo funcional, fortalecendo a coesão das equipes e a confiança recíproca entre comandantes e subordinados. Disciplina, quando bem aplicada, organiza e protege.

Outro aspecto relevante reside na capacidade de delegar com segurança. O comando reconhece o valor do conhecimento acumulado pelos policiais mais experientes e distribui responsabilidades de forma criteriosa. Essa prática aumenta a precisão das decisões e confere maior legitimidade às ações operacionais, sobretudo em ambientes complexos.

Por fim, uma tropa bem conduzida reflete diretamente no serviço prestado à sociedade amazonense. Coesão, preparo técnico e motivação resultam em atuação responsável, eficiente e respeitosa aos direitos humanos. No fim das contas, comando bem exercido gera ordem. E ordem bem mantida gera confiança.

Assim, a liderança situacional revela-se como instrumento fundamental para fortalecer a legitimidade institucional da PMAM, ampliar sua capacidade de resposta a cenários complexos e minimizar riscos operacionais. Ao adotar práticas flexíveis e ajustadas ao contexto e à maturidade dos agentes, a corporação consolida-se como uma força resiliente e alinhada às demandas específicas da região amazônica, reafirmando seu compromisso com a segurança pública e o bem-estar da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- [1]. BALESTRERI, Ricardo Brisolla. **Direitos humanos: coisa de polícia**. Passo Fundo: CAPEC, 2003. Disponível em: [https://dhnnet.org.br/dados/livros/edh/a\\_pdf/livro\\_balestreri\\_dh\\_coisa\\_policia.pdf](https://dhnnet.org.br/dados/livros/edh/a_pdf/livro_balestreri_dh_coisa_policia.pdf). Acesso em 15dez.2025.
- [2]. BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership**. Sage, 1994. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1995-97316-000>. Acesso em 15dez.2025.
- [3]. BEATO FILHO, Cláudio. **Crime e cidades**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.
- [4]. BRASIL. EXÉRCITO BRASILEIRO. **Manual de Campanha: Liderança Militar** (EB20-MC-10.2011). 1. ed. Brasília: Centro de Doutrina do Exército, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em 15dez.2025.
- [5]. BRASIL. MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Secretaria Nacional de Segurança Pública. **Matriz Curricular Nacional para ações formativas dos profissionais da área de segurança pública**. Brasília: SENASP, 2014. Disponível em: <https://www.bibliotecadeseguranca.com.br/wp-content/uploads/2021/01/matriz-curricular-nacional-para-acoes-formativas-dos-profissionais-de-area-de-seguranca-publica.pdf>. Acesso em 15dez.2025.
- [6]. CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2020. Disponível em: <https://www.ispsn.org/sites/default/files/documentos-virtuais/pdf/idalberto-chiavenato-gestao-de-pessoas-o-novo-papel.pdf>. Acesso em 15dez.2025.
- [7]. COUTO, Aiala; OLIVEIRA, Isabela. **A geografia do narcotráfico na Amazônia**. Londrina: UEL, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/368590875\\_A\\_GEOGRAFIA\\_DO\\_NARCOTRAFICO\\_NA\\_AMAZONIA](https://www.researchgate.net/publication/368590875_A_GEOGRAFIA_DO_NARCOTRAFICO_NA_AMAZONIA). Acesso em 15dez.2025.
- [8]. FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública**. São Paulo: FBSP, 2023. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2023/07/anuario-2023.pdf>. Acesso em 15dez.2025.
- [9]. GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.
- [10]. HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Leadership and the One Minute Manager**. New York: William Morrow, 1982.
- [11]. HUNTINGTON, S. P. **The Soldier and the State**. 1957.
- [12]. JANOWITZ, M. **The Professional Soldier**. 1960.
- [13]. KANT DE LIMA, R. **A polícia da cidade do Rio de Janeiro**. 2010
- [14]. LUDWIG, Antonio Carlos Will. **Democracia e ensino militar**. São Paulo: Cortez, 1998.
- [15]. MINEIRO, Susana Patrícia Neves. **Motivação, comunicação e liderança: caso da Polícia de Segurança Pública**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.21/3502>. Acesso em: 15dez.2025.
- [16]. MONJARDET, Dominique. **O que faz a polícia: sociologia da força pública**. São Paulo: Edusp, 2003.
- [17]. MUNIZ, Jacqueline de Oliveira. **Ser policial é, sobretudo, uma razão de ser: cultura e cotidiano da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro**. Tese (Doutorado em Ciência Política) – IUPERJ, Rio de Janeiro, 1999.
- [18]. OLIVEIRA, C. E. S. de. **Governança multinível nas operações integradas de segurança pública**. 2024. Dissertação (Mestrado em Segurança Pública) – Unifor, Disponível em: <https://biblioteca.sophia.com.br/terminalri/9575/acervo/detalhe/591430>. Acesso em: 15dez.2025.
- [19]. OLIVEIRA, D. N. L. de. **Liderança humanizada na Polícia Militar do Rio de Janeiro**. Revista Científica de Ciências Militares – DELOS, v. 1, n. 6, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/4683?>. Acesso em: 15dez.2025.
- [20]. POLÍCIA MILITAR DO AMAZONAS. **Portal institucional e documentos públicos**. Manaus: PMAM, 2024. Disponível em: <https://www.pm.am.gov.br/transparencia/>. Acesso em: 15dez.2025.
- [21]. REINER, R. **The Politics of the Police**. 2010.

- [22]. REIS, Luiz Fernando Nascimento dos; NASCIMENTO, Maria Estela Ferreira do. **Liderança situacional no Corpo de Cadetes da Aeronáutica**. Revista da UNIFA, Rio de Janeiro, 2024. Disponível em: <https://revistadaunifa.fab.mil.br/index.php/reunifa/article/view/538>. Acesso em: 15dez2025.
- [23]. SOARES, Luiz Eduardo. **Meu casaco de general: 500 dias no comando da segurança pública do Rio de Janeiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.
- [24]. SKOLNICK, J. H. **Justice Without Trial**. 2011.
- [25]. VILARES, Fernanda Regina. **Ação controlada: limites para as operações policiais**. Belo Horizonte: D'Plácido, 2017. Disponível em: [https://www.editoradplacido.com.br/cdn/imagens/files/manuais/245\\_acao-controlada-limites-para-as-operacoes-policiais.pdf?srsId=AfmBOorURabjJfsav5t-Ix9sfwj9K9ZM0UbreK5rpYuy\\_UbFVY-FIj6G](https://www.editoradplacido.com.br/cdn/imagens/files/manuais/245_acao-controlada-limites-para-as-operacoes-policiais.pdf?srsId=AfmBOorURabjJfsav5t-Ix9sfwj9K9ZM0UbreK5rpYuy_UbFVY-FIj6G). Acesso em: 15dez2025.