

## **Fazendo a mudança acontecer! O papel da liderança na implantação da filosofia de Polícia Comunitária.**

Ernesto Puglia Neto<sup>1</sup>

**Resumo:** Mudanças na cultura institucional requerem um planejamento detalhado e o engajamento de todos os envolvidos, principalmente de quem se encontra na alta direção da organização. Na implantação de uma nova filosofia de atuação policial não é diferente. Nesse panorama, o artigo busca trazer informações que visam a possibilitar uma mudança na cultura organizacional para a implantação da filosofia de Polícia Comunitária, uma forma de atuação policial que vem se destacando como prioritária para a manutenção da paz social. Para tanto, serão tratados de dois assuntos prioritários: a liderança e a mudança de cultura, tomando-se por base autores renomados em ambas as áreas.

**Palavras-chave:** Polícia Comunitária. Liderança. Mudança de Cultura.

**Abstract:** Changes in the institutional culture require a detailed planning and the engagement of all stakeholders, specially those on the top of the organization. In implementing a new philosophy of police action is no different. In this context, the article seeks to bring information that allows a change in the organizational culture for the implementation of the Community Police philosophy, a form of police behavior that is becoming priority for the social peace maintenance. To accomplish that, two priority issues will be addressed: leadership and culture change, based on renowned authors in both areas.

**Keywords:** Community Police. Leadership. Culture Change.

### **Introdução**

Uma polícia com vocação preventiva, próxima à comunidade e que esteja voltada à resolução dos problemas locais, é um desejo universal. A existência desse tipo de força de segurança não é só uma questão de declaração de vontade institucional, ou mesmo governamental, mas sim uma questão de cultura organizacional. Portanto, não basta que uma força de segurança declare em sua missão que sua vocação é comunitária; ela deve construir uma cultura institucional, que garanta que isso ocorra. Como, na grande maioria das vezes,

---

<sup>1</sup> É coronel da reserva da Polícia Militar do Estado de São Paulo; Doutor em Ciências Policiais de Segurança e Ordem Pública; Especialista em Direitos Humanos; Bacharel em Administração de Empresas, com especialização em gestão de pessoas e gestão de mudanças (HCMBOK). Atualmente é consultor internacional na área de Liderança e Gestão, palestrante e *coach*. Apresenta o programa Liderando, você no controle!, na Tv Osasco ([www.youtube.tvosasco.com.br](http://www.youtube.tvosasco.com.br))

implantar essa cultura é realizar uma mudança na cultura existente, o presente artigo tem o condão de apontar caminhos para que isso aconteça, partindo do ponto fundamental para que a mudança se efetive, que é a liderança.

Para desenvolver o tema, serão abordados dois assuntos centrais: a liderança e a mudança de cultura. Alguns conceitos básicos deverão dar sustentação para o entendimento do que será desenvolvido, enquanto conhecimentos práticos deverão possibilitar o entendimento das ações necessárias. Com o intuito de atingir esses objetivos, serão utilizados autores que se transformaram, por sua expertise no tema, referência em suas áreas.

### **1. Polícia Comunitária: é ordem e pronto!**

Implantar uma filosofia de Polícia Comunitária é, para a maior parte das instituições de segurança pública, promover uma mudança de cultura e, de acordo com Vicente Gonçalves, as mudanças podem ser *impositivas* ou *participativas*. As impositivas são típicas de estruturas altamente hierarquizadas. Nessas estruturas, a ordem parte de cima para baixo, sem consulta ou participação. Segundo o autor, *mudanças impositivas não exigem gestão, mas também não geram engajamento com o propósito* (GONÇALVES, 2016, pg 15).

Já nas mudanças participativas, há a criação de um *propósito*, o “*porquê*” da *mudança*, com a preocupação de se estabelecer uma transição entre as culturas, por meio do engajamento de todos. De acordo com o autor, apesar de mais trabalhosa, essa abordagem *gera mais valor para a organização*. (GONÇALVES, 2016, pg 16).

Para corroborar com essa visão de *engajamento*, é necessário explorar um pouco mais sobre como a cultura se forma. Para isso, serão utilizados os conhecimentos de Carolyn Taylor, mais especificamente os presentes na obra *Walking the talk: a cultura através do exemplo*, que inclusive inspirou o título deste artigo.

Taylor diz que *cultura é o conjunto de padrões de comportamento que são encorajados ou permitidos ao longo do tempo*, sendo que *as culturas se desenvolvem em qualquer comunidade de pessoas que passam tempo juntas e que são unidas por objetivos, rotinas, necessidades ou valores comuns*. (TAYLOR, 2014, pg 5)

Tanto Taylor, quanto Gonçalves, apontam a existência de elementos que formam a cultura organizacional. Gonçalves assim os enumera: *crenças e pressupostos; valores; mitos; linguagens e símbolos de comunicação; cerimônias e rituais; tabus; normas e formalidades;*

*heróis; atitudes das lideranças; práticas de gestão de pessoas.* (GONÇALVES, 2016, pg 51-52)

Taylor traz, ainda, informações valiosas sobre o comportamento humano: é típico do ser humano buscar adaptar-se ao ambiente em que se encontra e para isso se submete à pressão daqueles que já se encontravam ali antes. Para aqueles que estão familiarizados com o jargão policial-militar, é exatamente o que acontece quando um “recruta” chega em algum lugar novo: ou ele se adapta ao que Taylor chama de *normas de comportamento* locais, ou nunca vai se enturmar. Isso mostra claramente o equívoco que é depositar nos novos policiais militares a esperança de que mudem a cultura de determinado local, por meio dos ensinamentos recebidos nos cursos que acabaram de realizar. Essa prática é comum nas forças de segurança e tem se mostrado, repetidamente, ineficiente. Oficiais, Sargentos ou Soldados recém-formados são designados para suas novas unidades, onde se espera que cheguem e mudem a cultura local. Ledo engano!

A autora prossegue dizendo que a *cultura tem a ver com o que é valorizado, ou ao menos tolerado* (TAYLOR, 2014, pg 7). Para se descobrir o que é valorizado, basta observar com que se gasta *tempo* e *recurso*. É importante, nesse momento, apontar-se algo que pode parecer óbvio: quem é aquele que tem o dever de valorizar ou a possibilidade de tolerar determinado comportamento? A resposta é simples: o líder!

James C. Hunter ensina que liderança é a *habilidade de influenciar pessoas para que trabalhem com entusiasmo por objetivos identificados como voltados para o bem comum* (HUNTER, 2014, pg 31). Essa definição de liderança aponta para um problema que se pode ter na implantação de uma nova cultura, pois fica claro que a liderança não se confunde com cargos ou funções. Ou seja, aquele que tiver capacidade de influenciar, irá liderar, tenha cargo de chefia ou não.

Já Vicente Falconi, numa visão mais pragmática, estabelece que *liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo* (FALCONI, 2013, pg 14). Essa visão pragmática do líder, numa acepção mais voltada à gestão, é compatível com a ideia do cargo ocupado, porém ainda exige o trabalho em equipe, ou seja, um mínimo de capacidade de influência que reúna, em torno do gerente, pessoas interessadas em alcançar um objetivo comum. Isso fica claro quando verificamos a chamada *Agenda do Líder*, proposta por Falconi, onde ele estabelece algumas ações importantes a serem realizadas “com o time”, como treinar, inspirar, fazer *coaching*, etc.

E porque o tema liderança é tão importante para a mudança de cultura? Basicamente, para que a afirmação que dá título à essa seção se concretize, ou seja, para que a filosofia de Polícia Comunitária – a nova cultura desejada – seja implantada de forma duradoura.

Carolyn Taylor e Vicente Falconi também mostram essa relevância em seus livros, cada um a sua maneira. Taylor fala das *mensagens* que mantêm determinada cultura. E que essas mensagens surgem de três fontes: *comportamentos – o comportamento observado nos outros, especialmente aqueles que nos parecem importantes; símbolos – os eventos observados, os artefatos e as decisões aos quais as pessoas atribuem significados; sistemas – os mecanismos para gerenciar pessoas e tarefas.* (TAYLOR, 2014, pg, 7)

Aqui fica claro que o líder – ou aquele em posição de valorizar e tolerar – está sempre sendo observado por seus comportamentos, suas decisões e sua forma de gerenciar. Ele, portanto, está construindo a cultura que quer ver disseminada entre seus liderados.

Já Falconi, por meio de sua *Agenda do Líder*, ressalta que é tarefa do líder *cuidar da cultura predominante na organização, trabalhando no sentido de fixar valores que garantirão o seu futuro* e estabelece que *o líder é o único agente de mudanças na organização* e que *a mudança vem por meio da capacitação dos liderados, papel essencial do líder.* (FALCONI, 2013, pg 15-16)

Mas, depositar toda a esperança da formação de uma nova cultura nos ombros de uma única pessoa é, no mínimo, cruel!

Para que isso não ocorra, deve-se observar o que Peter Senge ensina sobre o líder. Para ele, líder não pode se referir somente à alta liderança, pois isso significaria *que as únicas pessoas com poder de fazer as mudanças acontecerem são aquelas no topo da hierarquia.* Para Senge, essa imagem levaria as pessoas que estão abaixo na hierarquia a terem a percepção de que *têm pouco a fazer* para que as mudanças aconteçam. Senge defende que existem três níveis de liderança numa organização: *líderes locais – que são vitais para integrar práticas inovadoras no trabalho diário; líderes de rede – que trabalham de perto com os líderes locais nas linhas de frente construindo habilidades locais e integrando novas práticas; e líderes executivos – que dão forma ao ambiente geral para a inovação e as mudanças... e são vitais para lidar com os impedimentos estruturais à inovação.* (SENGE, 2009, pg 410-411)

Unindo todas as informações trazidas, pode-se sintetizar:

- a liderança é essencial para a mudança, pois é o líder que emite as mensagens que vão influenciar a mudança de cultura;

- a liderança não pode ficar restrita à alta gerência. As mesmas mensagens devem ser retransmitidas nas diversas esferas hierárquicas;

- a mudança de cultura alcançará um resultado melhor e mais duradouro se houver o engajamento de todos.

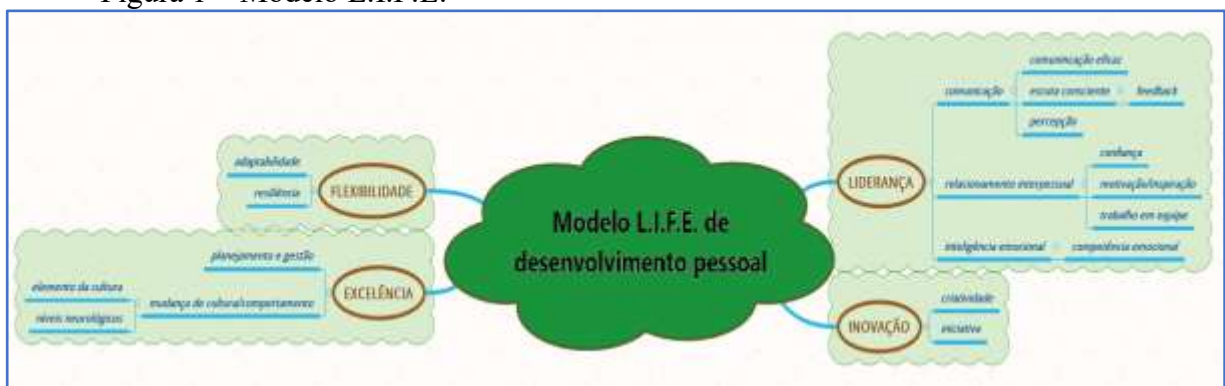
Portanto, pode-se verificar claramente que a implantação da filosofia de Polícia Comunitária requer uma série de medidas que devem envolver diversos atores dentro da hierarquia institucional e que vão muito além de uma mera determinação superior.

## 2. Ordem dada, ordem cumprida! Mas o que eu posso fazer para colaborar?

Este autor buscou, desde cedo, aprimorar-se no assunto liderança, tendo atuado como professor do tema na Academia de Polícia Militar do Barro Branco – órgão responsável pela formação e pós-graduação dos oficiais da Polícia Militar do Estado de São Paulo – tanto no bacharelado, quanto no doutorado. Nessa busca, criou um “modelo de desenvolvimento pessoal” que se baseia em quatro grandes competências individuais: Liderança; Inovação; Flexibilidade; Excelência<sup>2</sup>.

Cada uma dessas grandes competências se divide em outros domínios pessoais, que possibilitam a sua aplicação, conforme se verifica na figura abaixo:

Figura 1 – Modelo L.I.F.E.



Fonte: o autor

Com base nesse modelo de desenvolvimento pessoal, espera-se que o líder auxilie na implantação da nova cultura, utilizando-se das competências necessárias para alcançar esse objetivo. Da mesma forma que o modelo serve para seu próprio aprimoramento, serve para que ele conduza o aprimoramento de seus colaboradores, pois todos os envolvidos – ou *stakeholders* - terão algum papel nessa jornada de mudança.

<sup>2</sup> Maiores informações sobre o modelo LIFE podem ser obtidas no blog [www.epnledh.blogspot.com.br](http://www.epnledh.blogspot.com.br), ou na playlist do Programa Liderando, você no controle!, da Tv Osasco, no YouTube <https://www.youtube.com/user/tvosascocanal06/playlists>

Mas, de uma forma mais simplificada, qual o papel do líder nessa implantação?

Utilizando a nomenclatura proposta por Senge, o líder de cada nível hierárquico tem uma participação diferenciada. O próprio autor oferece algumas informações importantes sobre o papel a ser exercido. Por exemplo, o *líder local* é aquele que está na chamada *linha de frente*, ou seja, é aquele que tem o poder de fazer com que *as novas ideias se traduzam em ação*. Se o líder local não estiver engajado na mudança, ele pode se tornar um “sabotador”.

Já o *líder de rede*, têm o papel de *espalhar novas ideias e práticas, conectando líderes de linha inovadores, uns com os outros*. O *líder de rede* vai fazer com que a mudança continue viva, difundindo o conhecimento e o aprendizado necessários à sua implantação. Obviamente, seu papel é uma via de duas mãos, pois transmite as informações nos dois sentidos: do líder local ao líder executivo e vice-versa. Seu comprometimento é fundamental, para que não haja um desvirtuamento da comunicação.

Por fim, o *líder executivo*, que lidera o desenvolvimento das *ideias-guias sobre propósitos, valores e visão*. Importante ressaltar que as ideias não precisam ser exclusivamente desses líderes, elas podem vir de qualquer lugar. Os *líderes executivos precisam assumir a responsabilidade de assegurar a existência de ideias-guias confiáveis e inspiradoras dentro da organização* (SENGE, 2009, pg 411). São essas *ideias-guia* que vão ajudar a transformar a organização, portanto, todas as *ideias-guia* que sejam relevantes à reafirmação da nova cultura, devem ser tratadas com prioridade pelos *líderes executivos*.

Vicente Gonçalves aponta, nesse mesmo sentido de Senge, a necessidade da existência de um *patrocinador* do projeto, que é uma pessoa *com poder e respaldo para demandar a mudança, acompanhá-la e intervir quando necessário*. Mais do que alguém que meramente aporta recursos, o *patrocinador é um agente ativo comprometido com a mudança e responsável em última análise pelo seu significado e propósito*. Nesse caso, temos o *patrocinador*, no singular, uma única pessoa. (GONÇALVES, 2016, pg 33)

É inevitável traçar um paralelo entre os *líderes executivos*, de Senge, o *patrocinador*, de Gonçalves, e o Comando das Forças Policiais que pretendem implantar uma filosofia de Polícia Comunitária. Se não houver o engajamento – verdadeiro – dos Comandantes-Gerais, para assim engajarem seus assessores no Comando da Instituição, a nova filosofia não se implanta. Não basta dar a ordem. Deve haver envolvimento!

Mais uma vez, visando a sintetizar as informações trazidas, apresenta-se uma relação de ações, de Comando, que podem auxiliar na implantação de uma nova cultura de Polícia Comunitária:

- engajamento do Comandante, como efetivo *patrocinador* da mudança, e dos demais componentes da alta direção, como *líderes executivos*, que vão possibilitar que a mudança aconteça;
- preparação dos *líderes executivos*, *líderes de rede* e *líderes locais* para desenvolverem seus papéis, com base no modelo L.I.F.E. de desenvolvimento pessoal;
- estabelecimento de medidas que permitam que a mudança de cultura e a implantação da filosofia de Polícia Comunitária ocorram.

### 3. Vou patrocinar essa mudança. Que medidas são necessárias?

Mudar não é fácil. Quem já tentou promover mudanças pessoais sabe as dificuldades que enfrentou. O primeiro ponto que torna a mudança difícil é sair da chamada “zona de conforto”. Eduardo Carmello aponta que o “*padrão natural*”, ou seja, o comportamento da maioria das pessoas, é esperar as coisas acontecerem para, depois, fazer algo a respeito. (CARMELLO, 2008, pg 17)

Uma organização que esperar demais para mudar, em face de um novo cenário, pode simplesmente não ter mais tempo de se recuperar. Quando se pensa numa organização que presta serviço de segurança pública, em que o monopólio do uso da força pelo Estado praticamente garante a sua existência “perpétua”, o que se busca com a mudança é justamente uma prestação de serviços adequada ao nível de maturidade social e legal da sociedade na qual se insere.

Quando a sociedade muda, mudando as leis que a rege e a cultura vigente, cabe às forças de segurança acompanharem essa mudança, sob pena de se tornarem obsoletas, antipáticas e, por que não dizer, ineficientes, por não atenderem aos anseios legais e culturais.

Nesse sentido, verifica-se que o desejo da maior parte das sociedades hodiernas é de uma polícia próxima, que seja confiável e que aplique as leis de forma justa e eficaz. A adoção de leis que respeitam cada vez mais os Direitos Humanos e a adoção de padrões culturais mais liberais são exemplos de mudanças que devem ser acompanhadas pelas forças de segurança.

Promover essa mudança cultural é essencial. Carmello, citando uma pesquisa da Booz Allen Hamilton, publicada na *Harvard Business Review*, em 2005, aponta que o tipo de organização mais saudável é o *resiliente*, que traz como característica a *alta capacidade de*

*ajuste a mudanças no mercado externo, mas é focada e alinhada em torno de uma estratégia de negócio coerente.* (CARMELLO, 2008, pg 19)

Observa-se nessa definição que a capacidade de mudança deve estar alinhada e com enfoque em uma estratégia de negócio. Portanto, para que se inicie um processo de mudança de cultura organizacional deve-se ter uma clara estratégia de negócio, sabendo de onde se parte e, fundamentalmente, o que se quer obter quando a nova cultura estiver instalada.

A jornada que leva do que se tem hoje e ao que se deseja obter com a cultura modificada, necessita de um planejamento muito bem executado. Existem profissionais especializados em Gestão de Mudança que podem auxiliar nesse desafio. Os modelos de mudança variam de autor para autor. Dois autores já citados aqui apontam caminhos muito próximos para conduzir essa mudança.

Carolyn Taylor aponta um caminho em cinco etapas, que começa com a *avaliação* do que se tem, por meio do que ela chama de *Diagnóstico Cultural*. Após essa etapa, tem a *definição*, na qual se estabelece a cultura desejada. Nesse momento, é importante definir alguns elementos-chave extremamente relevantes para a construção dessa nova cultura, entre eles: *valores; imperativo de negócio; crenças; comportamentos e lema*. O próximo passo é o *comprometimento*, começando pelo topo da hierarquia e utilizando os líderes, nos diversos níveis hierárquicos, como condutores dessa nova cultura. (TAYLOR, 2014, pg 45, 59, 97-101)

Essas três etapas constituem apenas o início do caminho. A quarta etapa é a de *planejamento*, na qual se estabelece um Plano de Desenvolvimento de Cultura, que pode levar em conta *seis pontos: a cultura existente, a cultura desejada, as lacunas entre elas e seu plano de negócios; iniciativas para mudar o modelo mental do pessoal, começando pela liderança; mudanças nos símbolos e sistemas a fim de reforçar as mensagens dos seus novos valores; a estratégia de comunicação; como será medido o progresso da mudança; e a estrutura de gestão da jornada cultural.* (TAYLOR, 2014, pg 127, 149)

Por fim, a última etapa é a de *execução*, que deve se subdividir no enfoque dos comportamentos – próprios e dos demais -, dos símbolos e dos sistemas, chamados pela autora de *facilitadores culturais*. (TAYLOR, 2014, pg 150-244).

Permeando essas cinco etapas, deve existir um *plano de comunicação* e um *processo de gestão* que possibilitem as mudanças necessárias. Segundo a autora, *o propósito de sua estratégia de comunicação é criar um ambiente no qual o pessoal vai perceber as mudanças de mensagens quando eles as receberem... uma boa comunicação vai aumentar o impacto*



*positivo de suas ações nos comportamentos, símbolos e sistemas* (TAYLOR, 2014, pg 246). A autora apresenta quatro objetivos essenciais da comunicação de cultura: *mostrar o seu propósito e vincular a ele as mudanças que estão ocorrendo; comprometer outras pessoas para trazê-las para o seu lado; receber sugestões de como progredir mais; estabelecer as expectativas e normas* (TAYLOR, 2014, pg 252).

Quanto ao *processo de gestão*, ele deve prever: *assegurar que seus esforços em Cultura proporcionem retorno em um prazo adequado; como medir o progresso; a quem envolver; e como usar apoio externo*. Isso é chamado pela autora de *Estrutura de Governança*. (TAYLOR, 2014, pg 270)

Em relação à *Estrutura de Governança*, no caso específico da filosofia de Polícia Comunitária, é importante ressaltar que as forças de segurança que optarem pela sua implantação, deverão, em alguns casos, repensar a própria estrutura organizacional, a forma com que se faz a gestão de pessoas e rever normas e regulamentos, entre outras providências que estão relacionadas à governança.

As informações resumidas, sobre como Carolyn Taylor pensa a mudança cultural servem para demonstrar a complexidade dos caminhos a percorrer. Mas, mostra também, que ele é possível de ser trilhado, desde que haja um planejamento criterioso. Nesse mesmo sentido caminha Vicente Gonçalves, que descreve a estrutura da gestão de mudanças em seis etapas: *iniciação e planejamento; aquisição; execução; implantação; encerramento; produção* (GONÇALVES, 2016, pg 27). Nota-se que há uma ligeira diferença em relação às fases previstas por Carolyn Taylor. Essas seis etapas preveem 48 macroatividades, que por sua vez se subdividem em outras tantas atividades sendo que nem todas as atividades se aplicam a todas as mudanças. A análise sobre quais macroatividades ou atividades serão utilizadas no decorrer do processo, irá depender de cada situação específica. Por isso, é interessante que haja o acompanhamento de um profissional que conheça sobre o processo de mudança cultural.

Da mesma forma que na metodologia de Carolyn Taylor, as atividades se concentram nas etapas iniciais, preparando os envolvidos e desenvolvendo as ferramentas necessárias à implantação futura. Entre essas atividades iniciais, destaca-se a escolha de um *patrocinador*, sobre o que já foi tratado; a criação de um *comitê diretor e de um comitê de gestão, coordenado pelo gerente do projeto; a escolha de uma equipe de projetos; a elaboração de um Plano Estratégico de Gestão de Mudanças,*

O *Plano Estratégico de Gestão de Mudanças* é um documento essencial para a formalização das mudanças desejadas, tirando o aspecto abstrato do processo. Ele deve prever: *patrocinador; visão; propósito e objetivo; metas e métricas; elementos da cultura organizacional; maturidade para lidar com perdas; confiança; fatores de antagonismo; fatores de engajamento; mapa de stakeholders; mapas de risco inerentes ao fator humano; abordagem da gestão de mudanças; papéis e responsabilidades; estrutura de gestão do projeto; plano de alocação e desenvolvimento da equipe do projeto; identidade; plano de comunicações ordinárias; ambiente físico; plano de ação; estratégia de sustentação das mudanças; kick-off; quick-wins; e orçamento* (GONÇALVES, 2016, pg 77-82).

A relação de assuntos do *Plano Estratégico de Gestão de Mudanças* mostra bem a necessidade de planejamento prévio para que se alcance o sucesso desejado. Novamente, fazendo coro com o modelo de Taylor, Gonçalves estabelece que existem algumas atividades que são recorrentes em todas as etapas do processo de mudança: *planejar e gerir comunicação; formar espírito de equipe e realizar dinâmicas de grupo; estimular processos participativos; gerir conflitos, motivação, estresse e comportamentos; estimular a criatividade e inovação; e gerir stakeholders*. (GONÇALVES, 2016, pg 136)

A preocupação de Gonçalves não se encerra com a *implantação* e o *encerramento*. Após essas etapas, surge a etapa da *produção*, na qual as mudanças implantadas são consolidadas passando a *fazer parte da rotina da empresa* e sendo *integradas na cultura organizacional*. (GONÇALVES, 2016, pg 130)

Novamente, a apresentação, de forma bastante resumida, da gestão de mudança pensada por Gonçalves, mostra a necessidade de um planejamento prévio e um acompanhamento constante, para que a cultura se estabeleça.

Esse é o papel primordial do líder: criar a possibilidade e garantir que tudo isso ocorra.

#### 4. Conclusão

Peter Senge nomeia o primeiro capítulo de sua obra *A Quinta Disciplina* com a frase de Arquimedes: “Dê-me uma alavanca longa o bastante... e, com uma das mãos, moverei o mundo”. Longe de servir como “alavanca”, este artigo tem a intenção de trazer informações, que possibilitem à alta gerência das forças de segurança interessadas em mudar sua cultura estabelecerem o caminho a ser percorrido nessa jornada.

Desenvolver o líder e, por consequência, a liderança, de acordo com o modelo L.I.F.E.; estabelecer um patrocinador; engajar os envolvidos nos diversos níveis hierárquicos; traçar uma estratégia que leve do que se tem agora até o que se deseja ter; elaborar um planejamento detalhado de como essa estratégia será desenvolvida; estabelecer um projeto de comunicação; desenvolver uma estrutura de governança; são alguns itens que foram apresentados aqui. A eles se somam muitos outros. Longe de desestimular a mudança, o que se pretende é encorajá-la, pela desmistificação do assunto.

Até porque, como diz Vicente Gonçalves, nas aulas presenciais para a certificação no *Human Change Management Body of Knowledge*, qualquer mudança a ser realizada ainda vai enfrentar quatro fatores intrínsecos ao ser humano: *o ego, o status, o poder e as agendas pessoais*. Não bastasse a complexidade de se planejar e implantar a mudança, caberá ao líder gerir esses fatores individuais para que não interfiram, demasiadamente, no processo. Portanto, todo o conhecimento técnico é bem-vindo.

Porém, há um fato que parece estar claro para todos aqueles que tratam sobre o tema da Segurança Pública: ou as forças de segurança atualizam a sua forma de atuar, reforçando sua vocação de polícia preventiva, próxima à comunidade e voltada à resolução dos problemas locais, ou, fatalmente, essa mudança virá, mas não na forma de uma mudança *participativa*, construída com o engajamento de todos os envolvidos, mas sim de forma *impositiva*, conduzida por elementos externos. E, nesse caso, como ensina Gonçalves: *não há possibilidade de negociação nem gestão planejada*. (GONÇALVES, 2016, pg 15)

### Referências bibliográficas

CARMELLO, Eduardo. **Resiliência**. A transformação como ferramenta para construir empresas de valor. São Paulo: Gente, 2008.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**, práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. 2. Ed. Nova Lima: Falconi editora, 2013.

GONÇALVES, Vicente. **HCMBOK: o fator humano na liderança de projetos**. Vicente Gonçalves; Carla Campos. 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2016.

HUNTER, James C. **De volta ao mosteiro**, o monge e o executivo falam de liderança e trabalho em equipe; tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Sextante, 2014.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**; tradução Gabriel Zide Neto. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

TAYLOR, Carolyn. **Walking the talk**, a cultura através do exemplo; tradução Paulo Novaes. Rio de Janeiro: Publit, 2014.