

LIDERANÇA: UMA CONTRIBUIÇÃO EFICIENTE E EFICAZ PARA AS AÇÕES E SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA

Carlos Bessa Garcia
Francisco Campos de Oliveira

Resumo: este artigo expõe uma reflexão sobre o que é liderança, como tornar-se líder, como estimular seus liderados e as vantagens que podem ser auferidas quando aqueles que detêm cargos de chefia reconhecem e trabalham esta característica em suas profissões. Busca-se levar à uma conscientização de que todos podem ser líderes, e exercer sua liderança no sentido de estimular pessoas a serem e oferecerem o seu melhor, notadamente nos serviços prestados na área de segurança pública.

Palavras-chave: liderança, eficiência, eficácia, segurança pública, motivação.

Uma das formas utilizadas pelo Estado a fim de alcançar a paz social e possibilitar a convivência harmônica entre os homens é através da solução dos conflitos de interesses por meio de um sistema de normas legais que regulam a conduta dos cidadãos. Neste sentido, todas as ações e serviços oferecidos pela segurança pública estatal devem ser canalizados a fim de se atingir mais rapidamente o seu objetivo final, qual seja, a paz social.

Todavia, quando se faz uma análise dos serviços prestados pelos órgãos envolvidos com segurança pública, através da ótica daqueles que necessitam de tais serviços, ou seja, da população em geral, tem-se a impressão de que alguma coisa não anda muito bem. De um lado, há a alegação de que não existe estímulo para o trabalho (questões salariais, condições materiais etc.); de outro, o Estado reclama da falta de verbas para investimento nesta área tão importante para o equilíbrio da vida em sociedade. Certo é que problemas existem, e quando não solucionados, todos perdem: o Estado, a comunidade, e os próprios agentes que militam na segurança pública estatal.

Dentre os diversos problemas que poderiam ser elencados aqui para a insatisfação populacional com relação às ações e serviços prestados pelos agentes de segurança pública, um deles merece destaque: há enorme carência de líderes que saibam gerenciar com eficiência e eficácia os serviços e servidores da área de segurança pública.

A carência de líderes é uma realidade global (Hesselbein *et al*, *apud* Bolt, 1996, pp. 169-171), que não atinge apenas os órgãos de segurança pública. Haggai (1990, p. 17), ao verificar o aumento constante do número de pessoas em nosso planeta, expressa sua preocupação com a falta de liderança nas seguintes palavras: “Quem liderará essas pessoas? Esses líderes as aprimorarão ou as destruirão? Eles aperfeiçoarão nosso mundo ou porão em perigo nossa aldeia global?”

Pode-se observar que em diversos órgãos de segurança pública existem pessoas que ostentam títulos e patentes, exercendo cargos de chefia, mas que não foram capacitados para exercerem a liderança, elemento tão necessário para o bom andamento das relações entre o líder e o liderado, e entre estes e a comunidade. Esta falta de conscientização e de preparo dos profissionais de segurança pública que assumem posições e cargos de chefia, tem maculado a imagem de paz e segurança que o Estado tem o dever de oferecer à população.

Quando se fala sobre a obrigação que o Estado tem de oferecer segurança à população através dos órgãos de segurança pública, temos em mente o que determina a Constituição da República Federativa do Brasil que, em seu artigo 144, incisos I a V assevera:

A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

I – polícia federal;

II – polícia rodoviária federal;

III – polícia ferroviária federal;

IV – polícias civis;

V – polícias militares e corpos de bombeiros militares.

A situação de pessoas que ocupam cargos de chefia mas não sabem liderar, infelizmente é uma realidade em muitos órgãos de segurança pública. Isto tem trazido sérios problemas para todos os envolvidos: a sociedade sofre por causa da negligência nos serviços oferecidos; profissionais da área não são capacitados para oferecer o seu melhor, e quase nunca são valorizados e estimulados para o atingimento desse objetivo. Tudo isso deve-se, em grande parte, à ineficiência e ineficácia do líder que coordena estas equipes.

Quando se fala em eficiência e eficácia, mister se faz definir e diferenciar o que se pretende com estes dois vocábulos. Aurélio Buarque de Holanda Ferreira (2001, p. 251) ensina que *eficácia* é a “qualidade ou propriedade de produzir o efeito desejado”, e *eficiência* é a “ação ou virtude de produzir um efeito”. Em outras palavras, pode-se afirmar que a eficiência é a qualidade que alguém possui de fazer alguma coisa (quase qualquer um pode fazer qualquer coisa...); já a eficácia significa fazer o que se pretende da melhor forma, alcançando o objetivo idealizado (apenas aqueles que são conscientes da importância do objetivo a ser alcançado, e que pagam o preço para alcançá-lo, são, de fato, eficientes – é, portanto, uma tarefa para poucos!).

Diante disto, crê-se que o profissional de segurança pública que se conscientiza da sua importância como líder, pode, de fato, tornar eficiente e eficaz as ações e serviços oferecidos pelo órgão de que faz parte. Isto porque o item de maior valor que o líder tem para trabalhar são as pessoas, seres humanos que, se bem orientados e estimulados, podem produzir muito mais e melhor!

Passar-se-á agora a definir o que se entende por liderança. Procurou-se encontrar definições que, longe da definição de dicionário, busca em estudiosos do assunto, notadamente aqueles da área da Administração, um conceito que seja o mais próximo possível da realidade.

Vergara (2003, p. 74), citando Warren Bennis, afirma aquilo que julgamos acertado, e diz que liderança “é como beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer”. A autora complementa um conceito adotado por outros autores (Penteado, 1986, p. 3; Haggai, 1990, p. 20), qual seja: “liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos”.

A partir desta idéia, poder-se-á passar à análise de uma dúvida muito comum a todos nós: todo chefe é líder, e todo líder é chefe? A resposta nos é apresentada por Vergara (2003, p. 74) quando afirma que:

(...) que nem todo chefe é líder e que nem todo líder é chefe. Há pessoas que, a despeito de ocuparem cargos de chefia, não exercem liderança. O máximo que conseguem é se fazerem obedecidas por coação, ou por interesse particular das pessoas a quem chefiam. Por outro lado, nós todos conhecemos pessoas que exercem influência sobre outras, independentemente de ocuparem cargos de chefia.

Ao analisar a citação acima, parece que se pode enxergar a realidade de alguns que exercem cargos de chefia em órgãos de segurança pública. São chefes, ostentam sua superioridade hierárquica, mas não são líderes. Por outro lado, pode-se enxergar também pessoas que, a despeito de não possuir cargo de chefia ou posição hierárquica elevada, exercer influência sobre o grupo... são líderes. O que torna, afinal, uma pessoa em líder? Ou será que ela já nasce com esse dom especial?

Penteado (1986, p. 13) afirma categoricamente que “todo homem é líder”, pois “não existe um só indivíduo cujo papel seja obedecer sempre, sem uma oportunidade de exercer autoridade, por menor que seja”. Nesta mesma linha de raciocínio, Youssef (1998, p. 156) ratifica o pensamento de que todos podem ser líderes com cinco afirmações:

1. Ninguém é indispensável no serviço.
2. As pessoas podem não estar conscientes de sua própria capacidade de liderança até que alguém as descubra e lhes dê oportunidade.
3. A liderança aparece quando as pessoas têm oportunidade de desenvolvê-la.
4. As pessoas assumem posição de liderança quando sabem que os outros querem que o faça.
5. A maior parte dos líderes aprende fazendo.

Ora, diante das afirmações acima, é possível depreender que a liderança, tão necessária nos órgãos de segurança pública, é um atributo acessível a todos, independentemente de cargo ou função exercido. É um atributo que pode ser estimulado, desenvolvido e aplicado, pois a pessoa que “não nasce líder”, pode aprender a sê-lo.

Ao tentar explicar o surgimento do atributo liderança em determinadas pessoas, Vergara (2003, pp. 75-82) ensina que estudos levaram ao surgimento de três teorias, quais sejam: a) Teoria dos traços de personalidade; b) Teoria dos estilos de liderança; c) Teoria contingencial.

A primeira teoria ensinava – pois não é mais adotada – que o líder já nasce com determinados traços de personalidade: físicos, intelectuais, sociais e relacionados com a tarefa a ser desenvolvida por ele. Não deve-se esquecer que o líder não nascer líder, ele faz-se! A segunda teoria destaca a existência de três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o *laissez-faire*.

O estilo de liderança autocrático, também chamado autoritário, caracteriza-se por uma obsessiva necessidade de controle, onde o “líder” manipula, encoraja a discussão inútil, freqüentemente interrompe os outros, é extremamente prolixo; a frase que melhor ilustra este estilo de liderança é: “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. O estilo *laissez-faire* nem deveria ser classificado como liderança, pois aqui não há preocupação com a direção, controle, realização de tarefas ou relacionamentos interpessoais – as equipes fazem o que querem, não existem normas e regulamentos, e ninguém tenta influenciar ninguém... o “líder” apenas deixa rolar. Já o estilo democrático é um meio-termo entre os dois anteriores; ele busca a participação e até nos faz pensar que só temos direitos (e os deveres, onde ficam?). “O líder democrático provê direcionamento social e nas tarefas. Isso, contudo, deve ser feito cuidadosamente para evitar dominar o grupo com pontos de vista pessoais” (Grellman, 1992, p. 92).

Já a teoria contingencial analisa a questão da liderança mudando o foco de análise do líder para o fenômeno da liderança. Crê-se que esta é a melhor teoria para a análise, pois ela se baseia numa *relação*, “ou seja, não se pode falar em líderes sem falar em liderados, não se pode falar em poder sem falar sobre quem ele é exercido” (Vergara, 2003, p. 78). Para essa relação, entende a referida autora, existem três bases: o líder, os seguidores e a situação.

Entendimento semelhante é encontrado em Penteado (1986, p. 11) quando afirma que não bastam certas qualidades de liderança para que determinada pessoa possa se auto-denominar um líder:

A liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação.

Neste sentido, pode-se concluir que o líder é aquele que tem uma relação com seus seguidores, que são formados de acordo com certas circunstâncias específicas, para que, juntos, possam atingir determinado objetivo. É assim também o entendimento de Peter F. Drucker (Hesselbein et al, 1996, p. 12):

1. A única definição de *líder* é alguém que possui *seguidores*. Algumas pessoas são pensadoras. Outras, profetas. Os dois papéis são importantes e muito necessários. Mas, sem seguidores, não podem existir líderes.
2. Um líder eficaz não é alguém amado e admirado. É alguém cujos seguidores fazem as coisas certas. Popularidade não é liderança. *Resultados* sim.
3. Os líderes são bastante visíveis. Portanto, servem de *exemplo*.
4. Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa *responsabilidade*.

Pôde ser percebido pelos autores retro analisados que, a despeito da carência de líderes, todos podem vir a se tornar um líder de verdade. Viu-se, também, que nem sempre quem exerce cargo de chefia é, de fato, líder. Que o líder pode ser melhor entendido pelo fenômeno da liderança, ou seja, pelos seus liderados, circunstâncias e resultados. Agora, chega-se a um outro ponto: quais características deve possuir alguém para ser um líder?

John Haggai (1990) em seu compêndio “Seja um Líder de Verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação” sugere algumas qualidades: visão, estabelecimento de metas, amor, humildade, autocontrole, comunicação, investimento, oportunidade, energia, poder da persistência, autoridade e conscientização. Não serão comentadas todas elas, todavia, faz-se mister trazer uma nota sobre a necessidade que o líder deve possuir de se conscientizar da importância do fenômeno da liderança:

Estar consciente é a base da excelência. Isso se aplica a todas as áreas da atividade humana. O princípio da consciência estabelece que o líder esteja consciente dos elementos que contribuem para um desempenho excelente e meça constantemente seu próprio desempenho em comparação com os padrões de excelência que ele mesmo se propõe. Estar consciente é a chave de abóboda do arco da liderança. Se retirarmos essa pedra, o arco – os princípios de liderança – virá abaixo (Haggai, 1990, p. 275).

Outros autores, como Weinberg (1994), afirmam em seu manual sobre liderança que os líderes, a fim de desenvolverem o fenômeno da liderança em suas atividades com eficácia, devem trabalhar a inovação, motivação, organização e a transformação de seus liderados. Suas orientações são muito especiais, mas o espaço aqui não nos permite maiores detalhes.

É comum encontrar os autores que tratam da questão afirmarem que a iniciativa, a ousadia, o auto-aprendizado constante, a capacidade de ouvir e de ser ouvido, a comunicação, entre outras qualidades, devem fazer parte do caráter do líder. É assim também que entende Vergara (2003, pp. 96-7) quando complementa:

Não posso deixar de mencionar outras capacidades e qualidades. O gestor/líder deve ter alto astral, energia radiante, entusiasmo (em grego, *entusiasmo* significa: deus interno), bom humor, equilíbrio emocional, alegria de aprender, capacidade de lidar com diferenças, capacidade de fazer (não confundir com “ter que provar”), tato, compaixão, diplomacia, coerência, confiabilidade, firmeza, integridade, fé, esperança. O gestor/líder deve ser ético. É da ética que emana a legitimidade de sua autoridade. O gestor/líder tem de ensinar e aprender.

Carnegie (1987, pp. 63-167) ensina que o líder de equipes deve saber tratar com as pessoas, conquistando-as para seu modo de pensar. Para tanto, ele sugere que o líder equipe não critique, condene ou se queixe de sua equipe – “Se quer tirar mel, não espante a colméia” – e vai mais além, afirmando que um elogio honesto e o interesse sincero pelos membros de seu time pode despertar na equipe um ardente desejo de compartilhar dos objetivos propostos pelo líder.

Como se pôde observar, as responsabilidades que seguem o verdadeiro líder não são pequenas. Ao enumerar as qualidades que um líder deve possuir, não se pretende com isso afirmar que um líder deve possuir *todas elas*. É fundamental que o líder possua muitas, todavia, algumas delas surgirão conforme a necessidade. Afirmar, também, que uma delas é mais importante do que outras, também seria um erro. Todas são importantes, dentro de um contexto específico.

Muitas outras características positivas poderiam aqui ser enumeradas para qualificar o verdadeiro líder. Por outro lado, julgamos necessário enumerar algumas situações que Penteado (1986, pp. 38-9) classifica como “defeitos do líder”, quais sejam:

1) rigidez, mau humor; 2) tendência autocrática; 3) falta de inteligência; 4) inveja dos subordinados; 5) receio de ser ofuscado pelos subordinados; 6) incapacidade administrativa; 7) teimosia, irredutibilidade de opiniões; 8) relutância em delegar atribuições; 9) falta de estímulo ao esforço dos subordinados; 10) apropriação indébita do esforço alheio; 11) julgamento apressado dos subordinados perante os outros; 12) protelação sistemática de resoluções; 13) subserviência para com os superiores; 14) exigir do subordinado esforço ou trabalho de que ele próprio não seja capaz.

Ao efetuar a análise dos defeitos acima elencados, comparando-os com as atitudes (e negligências) de muitos que ocupam cargos de chefia em segurança pública, pode-se afirmar com certeza – há necessidade de conscientização e reforma dos modelos ainda hoje utilizados por alguns no exercício de suas funções. Se os que militam em segurança pública querem

alcançar a excelência, através da eficácia de suas ações e serviços, mister se faz uma reestruturação de sua base de lideranças.

Tal reestruturação deve começar pela conscientização daqueles que assumem cargos de chefia, e ser extensiva a todos os que, de um modo ou outro, fazem parte da corporação, da equipe, do time. Aprender a reconhecer, valorizar e estimular o trabalho de seus liderados é uma tarefa que apenas o líder verdadeiro consegue realizar. E ela vai facilitar o alcance das metas estabelecidas pela organização, pois todos irão, juntos, buscar esse fim.

Certo é que os mais eficazes princípios de liderança enfocam mais o que o líder faz do que o que o líder é. Deste modo, pode-se depreender que líderes eficientes e eficazes gostam de pessoas (pois, afinal de contas, essa é sua principal ferramenta de trabalho), gostam de contribuir para a aprendizagem delas, querem se comunicar e se relacionar bem com os membros de sua equipe, consideram o processo de comunicação como uma via de duas mãos – ensinar e aprender –, conhecem bem seu principal objetivo, são flexíveis e compreensivos – principalmente com relação às necessidades de sua equipe, admitem quando não sabem alguma coisa, e sempre apreciam as opiniões da equipe.

Poderíamos continuar enumerando ainda muitas características de um verdadeiro líder de equipe. Todavia, podemos questionar: Por que muitas equipes não funcionam corretamente? Talvez a resposta esteja na não realização, por parte da liderança das equipes, dos princípios acima enumerados. Talvez o problema resida na não-existência de um ambiente adequado à aprendizagem da equipe; ou na indefinição de necessidades, metas e propósitos; na não-motivação da criatividade e da comunicação com e entre todos os membros da equipe.

Os estudiosos Robbins & Finley (1997, pp. 11-2) elaboraram um compêndio para tratar exclusivamente da questão do não-funcionamento das equipes. Em seu estudo eles afirmam que, quando as equipes não dão, não há apenas um motivo para explicar seu insucesso. Vários motivos são elencados:

“necessidades mal combinadas; metas confusas, objetivos embolados; papéis não-resolvidos; tomada de decisões ruins; políticas ruins, procedimentos obtusos;

conflitos de personalidades; liderança ruim; visão embaçada; cultura antiequipe; feedback e informações insuficientes; sistemas de recompensas mal concebidos; falta de confiança de equipe; falta de vontade de mudar; ferramentas erradas”.

Por outro lado, eles afirmam que, quando as equipes são bem lideradas e os princípios da verdadeira liderança são colocados em prática, as equipes permitem usufruir as seguintes vantagens:

“Equipes aumentam a produtividade; equipes melhoram a comunicação; equipes realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer; equipes fazem melhor uso de recursos; equipes são mais criativas e eficientes na resolução de problemas; equipes significam decisões de alta qualidade; equipes significam melhores produtos e serviços; equipes significam processos melhorados; equipes diferenciam enquanto integram” (Robbins & Finley, 1997, pp. 8-9).

Equipes são fundamentais em nossa sociedade, porque equipes “são pessoas fazendo algo juntas” (Robbins & Finley, 1997, p. 7) e nosso mundo está repleto de equipes. Existem equipes as mais diversas; equipes de trabalho, de fornecedores, de planejamento, de qualidade. Elas, de alguma forma, sempre existiram e sempre vão existir. Carecem, todavia, de uma liderança eficiente e eficaz.

As equipes normalmente não são bem-sucedidas porque falta-lhes uma liderança que as estimule a chegar aonde se propõe. Portanto, é fundamental que o líder saiba como, onde, quando, com quem e por quê ele quer realizar determinado objetivo com sua equipe. Deste modo, ele estará tornando a si mesmo, sua equipe e a sociedade na qual estão inseridos, num mundo melhor.

Mas, afinal de contas, o que é uma equipe?

Uma equipe não é simplesmente uma força-tarefa, pois nesta os membros são designados pelos superiores, que definem sua missão e estabelecem os critérios para julgamento de sua realização. Uma verdadeira equipe, ao contrário, tanto define os próprios objetivos como encontra os meios para atingi-los, integrando a concepção das tarefas com sua execução (...) são livres para usar qualquer nova informação que lhes chegue para refinar seus métodos e objetivos, enquanto fazem o trabalho (Hesselbein *et al*, *apud* Helgesen, 1996, p. 47).

Ao trabalhar este assunto, tão importante para a eficácia da liderança, Vergara (2003, pp. 192-3) enumera algumas vantagens do trabalho em equipe, cuja definição não deve ser confundida com um conjunto de pessoas. Uma equipe é muito mais do que isso, pois:

(...) embora se possa admitir que, no geral, equipes produzem menos idéias e, às vezes, mais lentamente do que pessoas que trabalham individualmente, tais idéias são mais ricas, mais elaboradas, de mais qualidade, porque se baseiam em diferentes visões do fenômeno sob estudo.

Posso ainda arrolar como vantagem do trabalho em equipe que equipes têm tendência maior a assumir riscos, porque a responsabilidade pelos resultados fica compartilhada. A pessoa deixa vir à tona o que está nela interiorizado e a equipe pode obter resultados criativos.

A última vantagem refere-se ao comprometimento. Quanto o poder é compartilhado, o que é o caso do trabalho em equipe, no geral as pessoas sentem-se responsáveis pelo resultado e engajam-se no processo. Há, aí, um componente de cumplicidade. As pessoas sentem-se motivadas.

Ao concluir nossas considerações a respeito da importância da liderança na eficiência e eficácia das ações e serviços prestados pelos órgãos de segurança pública, observarmos que líder, liderança e equipe, são conceitos que de certa modo fundem-se em um só: pessoas trabalhando juntas em prol de um objetivo comum. “O algo que uma equipe faz não é o que a torna uma equipe; é o juntos que interessa” (Robbins & Finley, 1997, p. 7). Líderes, liderados e equipe são compostos de seres humanos, que, sozinhos, simplesmente não existem. O adágio popular é uma realidade quando o assunto é liderança: “Uma andorinha sozinha não faz verão... Ninguém é uma ilha”.

Por sermos seres sociais, buscamos interação com outras pessoas, formando grupos/equipes que, diretamente ou não, carecem de um objetivo, de um norte, de um fim. Para tanto, é fundamental que se desponham ou sejam selecionadas e capacitadas pessoas para conduzir essas equipes ao objetivo proposto.

Nesse sentido, o papel do líder é incontestável e fundamental, notadamente em segurança pública. Ele é aquele que faz com que as pessoas sob seu comando gostem de executar o que ele visiona; é quem estimula as equipes a ajudá-lo a atingir o objetivo e faz com que ela se sinta realizada com isso. O líder não tem subordinados, tem seguidores; ele não dá ordens, mas todos fazem o que ele deseja, pois a equipe acredita que o interesse delas e o do líder são os mesmos.

O verdadeiro líder é aquele que transmite segurança e confiança; inspira lealdade, é justo, é exemplo a ser seguido e sempre faz com que as pessoas se sintam à vontade para se comunicarem com ele de modo pleno e eficaz. Ele sabe de seus limites e compreende que não pode fazer tudo sozinho. Sua equipe o segue porque acredita em sua visão.

Apesar de possuir muitas destas características, o líder de equipes sabe que obstáculos e dificuldades irão tentar atrapalhar a realização de seu objetivo. Todavia, a imaginação e a criatividade, estimulados em sua equipe, o capacitará a seguir planos alternativos quando o caminho mais desejado for bloqueado.

Com certeza, os melhores líderes prestam atenção ao clima organizacional e monitoram o ambiente, incentivando as pessoas a um relacionamento de empatia, base de todas as competências do relacionamento interpessoal e intrapessoal. Prestar atenção e agir com base na sua percepção sensorial do que está havendo no grupo não requer grande capacidade intelectual ou inteligência emocional, basta o seu comprometimento com a visão da organização em que trabalha.

Portanto, esperamos que a nossa consciência tenha despertado para a realidade de que, de algum modo, todos nós somos líderes em potencial. Por outro lado, se já temos consciência dessa realidade, devemos, obrigatoriamente, estimular as pessoas de nossas equipes para o fato de que elas, também, podem – e devem – ser líderes de verdade.

Todas estas informações levarão aqueles que militam em segurança pública a tornarem-se líderes, líderes do presente e líderes do futuro, verdadeiros agentes de transformação – para melhor, diga-se – que farão uso de sua eficiência com eficácia.

Tal objetivo só será alcançado, segundo entende Pollard (*apud* Hesselbein *et al*, 1996, pp. 242-5) se o líder for aquele que serve, pois assim poderá proporcionar “esperança, em vez de desespero, e pode ser um exemplo para aqueles que estão em busca de direção e objetivo para suas vidas e que desejam realizar e colaborar”. Ele continua seu raciocínio dizendo que a principal tarefa do líder servidor é “treinar, estimular e desenvolver pessoas de modo que elas façam um trabalho mais eficaz, sejam mais produtivas e, também, sejam pessoas melhores”.

Líderes servidores promovem a diversidade, reconhecendo que as diferenças entre as pessoas fortalecem o grupo. Eles aprendem a aceitar essas diferenças e procuram criar um ambiente onde pessoas diferentes contribuam como parte de um todo. À medida que pessoas diferentes trabalham juntas sob a direção de líderes eficientes e eficazes, deparamo-nos com a realidade de que ninguém pode realizar a tarefa sozinho.

Muito mais ainda poderia ser aqui colocado em pauta a respeito dos benefícios da liderança nas ações e serviços oferecidos pela segurança pública. Concluindo, registramos aqui as palavras de Hesselbein (*et al*, 1996, pp. 138-9), fazendo das mesmas um apelo às consciências dos que detêm cargos de chefia, no sentido de que se tornem líderes do futuro.

O líder do próximo milênio não será apenas aquele que aprendeu as lições de *como fazer*, com fileiras de procedimentos e ferramentas que se dissolvem nas estrondosas mudanças à frente. O líder de hoje e do futuro será focado em *como ser* – como desenvolver qualidade, caráter, mentalidade, valores, princípios e coragem.

O líder voltado para ‘como ser’ sabe que as pessoas são o principal ativo de uma organização e demonstram esta poderosa filosofia através de palavras, condutas e relacionamentos. Este líder há muito banuiu a hierarquia e, envolvendo muitas cabeças e mãos, gerou um novo tipo de estrutura. O novo *design* tirou as pessoas dos blocos da velha hierarquia e as moveu para um sistema gerencial mais circular, flexível e fluido, que permitiu a liberação do espírito e do esforço humanos.

O líder voltado para ‘como ser’, trabalhando em qualquer setor, privado, público ou social, reconhece o significado das vidas de homens e mulheres que fazem a empresa, o valor de um local de trabalho que mantém pessoas cujo desempenho é essencial para a realização da missão, e nutre a necessidade de uma comunidade saudável para o sucesso da organização. O líder sábio abraça a todos aqueles contidos em um círculo que envolve a cooperação, a organização, as pessoas, a liderança e a comunidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil – 1988**. Brasília: Secretaria Especial de Editoração e Publicações, Senado Federal, 2003/2004.

CARNEGIE, Dale. **Como Desfrutar sua Vida e seu Trabalho**. São Paulo: Editora Nacional, 1987.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar: o minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

GRELLMAN, Hélio (trad.). **Treinamento em Liderança**. Tatuí-SP: Casa Publicadora Brasileira, 1992.

HAGGAI, John. **Seja um Líder de Verdade: liderança que permanece para um mundo em transformação**. Venda Nova-MG: Editora Betânia, 1990.

HESSELBEIN, Frances *et al* (org.). **O Líder do Futuro**. 10. ed. The Peter F. Drucker Foundation. São Paulo: Futura, 1996.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de Chefia e Liderança**. 7. ed. (rev. / atual.). São Paulo: Pioneira, 1986.

ROBBINS, Harvey; FINLEY, Michael. **Por Que as Equipes Não Funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas e eficientes**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WEINBERG, Gerard M. **O Líder Técnico**. São Paulo: Makron Books, 1994.

YOUSSEF, Michael. **O Estilo de Liderança de Jesus: como desenvolver as qualidades de liderança do bom pastor**. Venda Nova-MG: Editora Betânia, 1987.

CARLOS BESSA GARCIA
FRANCISCO CAMPOS DE OLIVEIRA

**LIDERANÇA: UMA CONTRIBUIÇÃO EFICIENTE E EFICAZ
PARA AS AÇÕES E SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA**

GOIÂNIA – GO
SETEMBRO – 2004

LIDERANÇA: UMA CONTRIBUIÇÃO EFICIENTE E EFICAZ PARA AS AÇÕES E SERVIÇOS DE SEGURANÇA PÚBLICA

Artigo para fins de avaliação na disciplina Metodologia Científica do curso de Pós-Graduação em Segurança Pública. Coordenado pelo convênio Universidade Católica de Goiás – Secretaria de Segurança Pública/GO, sob orientação do Profº Dr. Adegmar José Ferreira.

CARLOS BESSA GARCIA
FRANCISCO CAMPOS DE OLIVEIRA

GOIÂNIA – GO
SETEMBRO – 2004