



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



RODRIGO ALVES DE SOUZA E ARAÚJO

**PERFIS DE LIDERANÇA DE COMANDANTES GERAIS DA POLÍCIA MILITAR
DO ESTADO DE GOIÁS: Um estudo sobre o passado para guiar o futuro**

GOIÂNIA-GO

2024

RODRIGO ALVES DE SOUZA E ARAÚJO

**PERFIS DE LIDERANÇA DE COMANDANTES GERAIS DA POLÍCIA MILITAR
DO ESTADO DE GOIÁS: Um estudo sobre o passado para guiar o futuro**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva, do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do Prof. Me. Leon Denis da Costa.

GOIÂNIA-GO

2024

PERFIS DE LIDERANÇA DE COMANDANTES GERAIS DA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: Um estudo sobre o passado para guiar o futuro

STYLES OF LEADERSHIP OF GENERAL COMMANDING OFFICIALS OF THE MILITARY POLICE OF GOIÁS: A study about the past to guide the future

Rodrigo Alves de Souza e Araújo¹
Leon Denis da Costa²

Resumo

O exercício da liderança, intimamente ligado à gestão de pessoas, é fator fundamental no cumprimento das missões institucionais de qualquer organização. Apesar dessa influência, não existem, até hoje, estudos que investiguem como essa prática se aplica de maneira adequada às gestões da Polícia Militar do Estado de Goiás. Por essa razão, buscou-se analisar a administração de Comandantes-Gerais, com vistas a identificar padrões de liderança, de modo a permitir seu estímulo e reforço na formação dos futuros líderes da corporação. Para isso, inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura, de maneira a se construírem referências conceituais sobre o assunto. Em seguida, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com Ex-Comandantes-Gerais da Polícia Militar do Estado de Goiás, acerca de suas experiências na função, que foram abordadas a partir de uma análise qualitativa de conteúdo. A partir dessa abordagem, foi possível delimitar os aspectos que um líder militar deve desenvolver para motivar sua tropa, dentre as quais se destacaram a experiência prática e a boa gestão administrativa. Isso reforçou a importância do compartilhamento de conhecimentos acumulados por veteranos, bem como sugeriu a necessidade de se introduzirem experiências administrativas na formação dos futuros Oficiais da corporação.

Palavras-chave: Liderança; Polícia; Militar; Gestão; Pessoas.

Abstract

Leadership, a concept closely related to personnel management, is a fundamental ingredient in fulfilling institutional missions of any organization. Despite this influence, to this day, there are not any studies that sought to investigate how this practice applies adequately to the management of the Military Police of the State of Goiás. For this reason, this paper aimed to analyze the administration of General Commanding Officials, looking to identify leadership patterns to be stimulated in the process of education of future leaders of the corporation. To achieve this goal, a literary review was initially performed to compile conceptual references about this paper's subject, which was followed by semi-structured interviews with former General Commanding Officials of the Military Police of the State of Goiás about their experiences on the job, studied through quantitative content analysis. With this approach, it became possible to determine the aspects that a military leader must develop to motivate the troops, among which are the practical experience and good administrative management practices. This brought attention to the importance of sharing knowledge accumulated by veterans, as well as introducing administrative experiences in the educational process of future military Officials.

Keywords: Leadership; Police; Military; Management; Personnel.

¹Aluno do Curso de Formação de Oficiais e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito (USP). Email: rodrigoadsa@gmail.com. Telefone: (62)99215-1788.

²Tenente-Coronel PMGO. Mestre em Sociologia (UFG), Especialista em Altos Estudos de Segurança Pública (UEG). Orientador e Professor Titular do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Email: leondenis1978@gmail.com. Telefone: (62)99321-9005.

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), assim como qualquer outra organização pública ou privada, ao longo de sua história, passou por momentos de dificuldade e momentos de prestígio. Inevitavelmente, tais penúrias e sucessos derivaram, direta ou indiretamente, da gestão promovida pelo Comando Geral, responsável pelo direcionamento da instituição na tomada de decisões que exercem impactos a longo prazo na motivação da tropa, no funcionamento da corporação e nas suas relações com outros órgãos públicos e a sociedade civil. Nesse sentido, os Comandantes Gerais determinam o futuro da instituição através de seus estilos, técnicas e métodos de exercer liderança.

O comportamento do líder influencia diretamente a eficácia, a organização e o desempenho das equipes, que enxergam no gestor um modelo para a execução de seus trabalhos (Santos e Castro, 2008, p. 735), e são esses times de comandados – especialmente os elementos de execução (praças) – os responsáveis pela concretização material do planejamento estratégico da chefia.

Ocorre que, apesar dessa relação ser facilmente observada, há uma nítida falta de estudos e investigações acadêmicas na Polícia Militar de Goiás voltados a identificar qual ou quais são os tipos e aspectos de liderança mais pertinentes e produtivos para a instituição. Também há pouca compreensão sobre as espécies e características de liderança adotadas pelos chefes maiores da corporação em suas funções, bem como sobre o que os leva a adotar tais estilos de comando, inviabilizando uma análise acerca de quais aspectos tornam suas gestões tão bem-sucedidas ou falhas, para que possam ser replicados ou evitados.

É crucial que seja preenchido esse *gap* no conhecimento institucional, uma vez que esse esforço pode ressoar tanto no presente quanto no futuro. Isso, porque, no presente, permite o reforço desses aspectos, de modo a intensificar ou melhorar o desempenho da Polícia Militar. Já no futuro, possibilita que os vindouros Comandantes da corporação, forjados desde o Curso de Formação de Oficiais, possam receber um preparo mais adequado, informando políticas e estratégias de capacitação mais eficazes para uma seleção mais eficiente e produtiva de líderes dentro da instituição, o que necessariamente resulta em uma corporação mais forte, mais triunfante e mais coesa.

Assim sendo, é necessário compreender e delimitar quais são as principais características de liderança que marcam gestões de sucesso de Comandantes Gerais da Polícia Militar do Estado de Goiás. A partir dessa investigação, busca-se descobrir se há padrões e aspectos capazes de orientar o preparo e a forja dos futuros líderes da corporação.

Para alcançar as respostas almeçadas, tem-se como objetivo geral analisar a administração de alguns Comandantes Gerais da instituição, contextualizados em seus momentos históricos, com vistas a identificar padrões de liderança associados ao desempenho operacional e à construção de uma imagem positiva da instituição perante a sociedade, de modo a se propor um destaque maior no desenvolvimento dessas características desde a formação inicial dos futuros Comandantes da PMGO.

Nessa esteira, almejam-se os seguintes objetivos específicos: (1) identificar modelos ideais de liderança a partir de estudos preexistentes; (2) investigar as experiências de gestão de Comandantes Gerais da instituição; (3) analisar essas experiências para revelar aspectos semelhantes e divergentes nos estilos de liderança, comparados entre si e com os modelos previamente delineados; e (4) construir um arcabouço de características desejáveis, sugerindo seu enfoque e desenvolvimento nos Cursos de Formação de Oficiais da PMGO, para a seleção e aprimoramento de líderes.

Para a consecução desses propósitos, inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura que tenta destrinchar e definir o fenômeno da liderança, em especial no âmbito da administração pública militar, de maneira a se construam referências conceituais sobre o assunto. Em seguida, realizaram-se coletas de dados, através de entrevistas semiestruturadas do tipo biográficas, centradas no problema (Assis e Goulart, 2022, p. 72-75), com Comandantes Gerais da Polícia Militar do Estado de Goiás, acerca de suas experiências na função, as quais foram abordadas a partir de uma análise qualitativa de conteúdo, conforme classificação metodológica de Martins (2022, p. 61).

Por meio desses esforços, este estudo teve a pretensão não só de delinear os principais contornos daquilo que se entende como um líder ideal para a PMGO, como também de direcionar a forja dos futuros administradores de uma das mais tradicionais instituições militares do país, hoje com 165 anos de existência, e com papel absolutamente fundamental na segurança e no desenvolvimento da sociedade goiana.

2 REVISÃO TEÓRICA

Estabelecer o que vem a ser liderança é uma tarefa árdua, sobre a qual inúmeros autores da literatura organizacional já se debruçaram, sem, contudo, chegar a um consenso. Ela se apresenta como um elemento de gestão de difícil definição, ora proposta como uma característica individual do gestor, ora como um processo recíproco que envolve líder, liderados e contextos decisórios (Rodrigues *et al.*, 2013, p. 589). Entretanto, apesar das

divergências, há um aspecto comum em todas as abordagens sobre o tema: os estudiosos concordam que o comportamento do líder sempre influencia diretamente a eficácia, a organização e o desempenho de equipes, as quais enxergam no gestor um modelo para o desempenho de suas atividades (Santos e Castro, 2008, p. 735).

Deve-se ter em mente que a noção de liderança está inserida no ramo da administração que cuida da gestão das pessoas componentes de uma organização. A partir desse pressuposto, procura-se delinear os contornos do que seja a gestão estratégica de recursos humanos para entendermos qual espaço ocupa a liderança nesse arcabouço. Em seguida, são apresentadas as linhas teóricas que se propõem a conceituá-la, cada qual à sua maneira – não em busca de uma definição única e universal, mas no intuito de abrir um leque de conceitos e modelos disponíveis para, mais à frente, utilizá-los como ferramentas de análise de experiências reais de comando dentro da Polícia Militar do Estado de Goiás.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

O fenômeno da gestão pressupõe a existência de uma organização composta por diferentes pessoas, que desenvolvem atividades, concorrendo para os mesmos objetivos (Borges, 2013, p. 8). Bilhim (2013, p. 23) entende a organização como uma entidade social, conscientemente coordenada e dotada de fronteiras delimitadas e contínuas, que visa a concretização de objetivos.

Já a gestão é definida como um processo pautado pelo trabalho com e através dos outros, com o fito de alcançar os desígnios organizacionais, empregando eficientemente recursos escassos num contexto em transformação (Sousa, 2002 *apud* Borges, 2013, p. 8). Ou, conforme conceitua Teixeira (1998, p. 3), é “o processo de se conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço dos outros”. De acordo com Teixeira (1998), visando atingir as metas esperadas, o processo de gestão se constitui de quatro vertentes, sendo elas as de planejamento, de organização, de direção e de controle.

A gestão estratégica de pessoas é um ramo desse processo, que foca nos recursos humanos disponíveis em uma organização. Pode ser definida a partir de duas óticas: uma visão comportamental e uma visão normativa. Enfatizando a visão normativa, Martín-Alcázar *et al.* (2005) definem gestão estratégica de pessoas como uma integração de práticas, políticas e estratégias, através das quais as organizações manejam seu capital humano, ao mesmo tempo influenciador da estratégia do negócio e influenciado por ela, bem como pelo contexto organizacional e socioeconômico. Já sob a perspectiva comportamental, para Armstrong (2011

apud Bianchi *et al.*, 2016), a gestão estratégica de pessoas é um modo de gerenciamento que lida com as formas através das quais os objetivos organizacionais são perseguidos e eventualmente alcançados pelos recursos humanos (RH), com estratégias, políticas e práticas integradas de RH.

Para a implementação dessa gestão, dois fatores são fundamentais: os subordinados, executores do processo; e os gestores/líderes, enfoque deste estudo, que estão à frente da tomada de decisões e que guiam as organizações nos caminhos a serem trilhados. Convém destacar, contudo, que existe uma diferença, ainda que sutil, entre a figura do líder e a do gestor, ora reunidas numa só pessoa.

Ao gestor, compete a tarefa objetiva e mais impessoal de definir metas e missões específicas da organização; zelar pela eficácia do colaborador; e gerir os impactos e responsabilidades sociais, mais concretamente os erros (Drucker, 2008). Por outro lado, ao líder cabe a influência sobre o comportamento humano, para além da imposição da figura de autoridade, visando o cumprimento das finalidades definidas pelo líder organizacional apontado (Vieira, 2002, p. 11).

No mesmo sentido, Northouse (2016, p. 13-14) ainda aponta que a função primordial da gestão é fornecer ordem e consistência às organizações, certificar que o trabalho seja feito, promovendo o cumprimento de atividades e o domínio de rotinas; enquanto a função da liderança é promover mudança e movimento, influenciando pessoas e instigando transformações.

Em outras palavras, pode-se associar o gestor ao planejamento, organização e controle; já ao líder, são associadas funções de motivação e inspiração, de apoio e aconselhamento e de gestão de conflitos (Borges, 2013, p. 2-3), que desempenham uma mediação imperativa para sustentar o alinhamento entre estratégia organizacional, práticas de gestão e comportamento das pessoas (Bianchi *et al.*, 2016, p. 53).

Deve-se deixar claro que esses dois fenômenos encontram-se intimamente interconectados. Mineiro (2013, p. 15) argumenta que, ainda que “nem todos os gestores sejam necessariamente líderes, tem-se provado que os gestores mais eficazes são também bons líderes. Pois para se poder gerir eficazmente terá de ter capacidades de liderança também”.

No entanto, para os propósitos desta investigação, importa dissecar, em específico, o fenômeno da liderança inserida no meio militar, para compreendermos suas definições e traçarmos modelos ideais que nos permitam, através de técnicas comparativas, mensurar o quão eficientes foram as práticas de liderança adotadas em Comandos Gerais pretéritos da

PMGO. A partir daí, podem-se analisar possíveis padrões e características desejáveis, capazes de informar a formação dos futuros líderes da instituição.

2.2 TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

Andreescu e Vito (2010) apontam que a liderança é fator imprescindível a organizações de sucesso e que líderes eficazes, fontes de orientação e inspiração, motivam seus seguidores, através de um senso de propósito, a simplesmente fazer o que é melhor para a organização, instigando-os a se dedicarem muito além do mínimo esperado.

Ocorre que, conforme apresenta Simões (2021), o modo como se alcança tais resultados ou como se molda um líder representa objeto de disputa entre diversas teorias que procuram explicar a liderança, as quais evoluíram ao longo de décadas, buscando enfoque em um ou outro aspecto desse fenômeno. A seguir, são elencadas as principais linhas de pensamento que tentam conceitualizar o que significa liderar.

Iniciando pela Teoria da Personalidade, focada na pessoa do líder, tal tese, um tanto limitada em seu escopo, afirma, de maneira simplista, que existem certos traços físicos ou de personalidade, como altura, peso, discernimento, originalidade e persistência, que podem ser usados para diferenciar líderes de seguidores (Osborn *et al.*, 2014, p. 591; Northouse, 2016, p. 7). Sob essa ótica, a liderança é uma questão de berço: quem não nasce com tais qualidades ou predisposições jamais será um líder.

Esse pressuposto, certamente visto com estranheza pela experiência prática hodierna, acabou superado pela Teoria Comportamental, que avança no sentido de compreender que posturas e comportamentos podem não ser apenas inatos, mas também adquiridos e desenvolvidos. Ou seja, líderes não nascem prontos: personalidades podem ser moldadas, treinadas e ensinadas para que surja um líder. Simões (2021, p. 12) observa que Lewin, Lippit e White, pioneiros da Teoria Comportamental, contextualizaram a liderança em três estilos: autoritário (marcado pela centralização de poder no líder), democrático (definido pela boa relação entre o líder e os seus subordinados) e delegativo – ou *laissez-faire* – (caracterizado pela pouca dinâmica, pouco interesse e menor presença do líder para o cumprimento da tarefa). Essa divisão ainda hoje é muito utilizada para categorizar líderes de acordo com suas tendências gerais de concentração do poder decisório ou divisão participativa, que podem ser mais ou menos interessantes, a depender do contexto em que se inserem.

Acrescentando novos fatores analíticos, na Teoria Contingencial, Jesuíno (1982, p. 183), ao explicar o modelo analítico de Fiedler, expõe que a ideia central é a de que o jeito

mais adequado e eficiente de se liderar está ligado a variáveis de personalidade e intimamente condicionado à situação em que o líder age. Contudo, para essa teoria, diferentes aspectos contingenciais requerem diferentes tipos de liderança, sendo mais eficaz ao líder modificar os parâmetros situacionais do que transformar seu próprio arcabouço motivacional, de modo que é muito mais pertinente treiná-lo para atuar na situação do que tentar mudar sua personalidade (Jesuino, 1982, p. 183).

Nessa mesma esteira, a Teoria Situacional vem para tentar descrever e estudar a relação existente entre liderança, líderes e seguidores, reconhecendo a influência que o contexto situacional exerce sobre o estilo de liderança adotado e estabelecendo que este deve se adaptar àquele. Levando em conta esse amálgama de fatores, Hersey *et al.* (1979, p. 422) estipulam quais atitudes devem ser tomadas pelo líder sobre seus subordinados, conforme a situação: “determinar” (*telling*), “treinar” (*selling*), “apoiar” (*participate*) ou “delegar” (*delegating*).

Dessa forma, “determinar” configura uma relação de mão única empobrecida com o seguidor, como por vezes é necessário no meio militar, em nome do cumprimento direto de missões e da necessidade de se alcançarem resultados rápidos e imediatos. Já “treinar” pressupõe uma boa relação, com muito foco na tarefa a ser desempenhada. “Apoiar” estipula um bom relacionamento com menos foco na tarefa e mais foco na relação humana, algo que se procura estimular em tempos de preocupação com o bem estar e a saúde mental da tropa em cenários de sobrecarga. E, por fim, “delegar” implica pouco foco tanto na tarefa, quanto no relacionamento, posto que se oferece maior autonomia de trabalho ao seguidor, levando em conta as capacidades, os conhecimentos e a maturidade por ele alcançados.

Noutro espectro, a Teoria da Liderança Carismática procura relacionar diretamente a ligação estabelecida entre seguidores e líder (com enfoque neste último) e a qualidade com que o líder consegue apoiar e liderar – conjunção de “comunhão e autoridade” (Tomás, 2020, p. 15 e 19) –, baseando-se na percepção que os subordinados têm acerca de seus líderes e na forma como isso os motiva. Em outras palavras, o centro da análise recai sobre as relações humanas formadas entre líder e liderados. Assim, a liderança carismática constrói-se com a empatia e o carisma próprios do líder e é marcada pela sua aceitação no seio de uma organização, permitindo o surgimento de elevados índices de satisfação e o desenvolvimento do sentimento de pertencimento organizacional.

Essa ótica é especialmente relevante no âmbito militar combatente, em que, conforme descreve Vieira (2002, p. 26), confere-se aos oficiais das Forças Armadas, comandantes por natureza, um arcabouço imenso de seríssimas responsabilidades éticas que podem, inclusive,

implicar o sacrifício da vida dos subordinados. Por essa razão, argumenta o autor, aos líderes militares é imposto que mantenham os padrões morais da profissão através da própria conduta e do controle da conduta de quem lideram, visto que “uma regra universal da fraternidade militar diz-nos que os soldados seguem o comportamento e os padrões dos seus comandantes, [que devem exercer] sua ação segundo padrões éticos perfeitamente definidos” (Vieira, 2002, p. 26). Em outras palavras, no militarismo, o exemplo do líder é diretamente determinante no proceder dos seguidores.

Seguindo um caminho similar e procurando expandir a compreensão dessa relação de influência, as Teorias da Liderança Transacional e da Transformacional, por sua vez, também se concentram primariamente na sociabilidade entre líder e seguidores, em detrimento da situação ou contexto, porém sob óticas distintas. No método Transacional, o líder socorre-se de um sistema de retribuição, pelo qual institui, por meio de acordos, quais objetivos os subordinados devem alcançar e, havendo sucesso no cumprimento da missão, oferece recompensas materiais e tangíveis (Singh *et al.*, 2020, p. 68), como dispensas, folgas, vantagens financeiras, entre outras – daí a ideia de transação.

Já a Liderança Transformacional, conforme expõe Northouse (2016, p. 161), compreende um processo focado em emoções, valores, ética, padrões e objetivos de longo prazo que, como indica o nome, almeja transformar pessoas, impondo ao líder que avalie o que move seus seguidores e quais são suas necessidades – para que sejam satisfeitas –, bem como que trate seus subordinados como seres humanos merecedores de pleno respeito e dignidade. Como se observa, a Liderança Transformacional envolve uma espécie de influência excepcional, que leva os seguidores a irem além e alcançarem mais do que normalmente se espera deles.

Singh *et al.* (2020, p. 68) resumem as diferenças entre os dois modelos afirmando que, enquanto a Liderança Transformacional reconhece talentos individuais e forja entusiasmo através de apelo emocional e um sistema de crenças e valores, a Liderança Transacional explora desejos e necessidades materiais individuais.

Nesses termos, Singh *et al.* (2020, p. 68) atribuem à Liderança Transacional algumas desvantagens, destacadamente sua tendência de desacelerar a criatividade e afetar negativamente a satisfação dos funcionários com seu emprego. De igual forma, podemos apontar também a superficialidade das bases em que é arquitetada a influência do líder, construída sobre incentivos materiais, que não estimulam um sentimento de pertencimento, exacerbando a individualidade das recompensas conquistadas.

Por outro lado, Northouse (2016, p. 167) relaciona a Liderança Transformacional à capacidade positiva do líder de estimular intelectualmente os seus seguidores, apoiando o seu desenvolvimento para que consigam ir além das expectativas ordinárias, bem como associa esse estilo à habilidade do líder de provocar inspiração motivacional e de realizar considerações individualizadas sobre cada um de seus liderados. Krimmel e Lindenmuth (2001, p. 471) apontam, ainda, que a Teoria Transformacional afeta positivamente não apenas os seguidores, pois os líderes transformacionais tendem a se enxergar como indivíduos atenciosos, respeitosos, carismáticos e gentis. É nítido que esse estilo de liderança acaba encontrando raízes mais profundas para se fixar em solo fértil, pois apela para elementos muito mais perenes e gratificantes à coletividade, fazendo com que o seguidor se sinta parte da organização e confie na pessoa do líder.

Por fim, surge, no decorrer do século XXI, uma nova perspectiva de análise da liderança, conhecida como Teoria da Liderança Autêntica – também chamada de Liderança Espiritual ou Liderança Adaptável –, a qual contraria a ótica tradicional de que líderes influenciam seguidores de cima para baixo, numa lógica hierárquica, e passa a considerar um processo horizontal de influência mútua (Simões, 2021, p. 40). Líderes autênticos são aqueles que tomam decisões bem informadas, com máxima transparência, buscando dados em todas as fontes mais relevantes para a ocasião, de maneira a envolver seus seguidores no processo decisório através da valorização de suas opiniões e pontos de vista (Bakari *et al.*, 2017, p. 156).

Essa perspectiva desafia preceitos militares tradicionais de hierarquia e disciplina, que são muitas vezes confundidos com uma quase sacrossanta imposição vertical de decisões, como se o *status* de comandante automaticamente tornasse o indivíduo, naquela estrutura organizacional, um detentor inquestionável da verdade. Ocorre que, hoje, frequentemente se difunde a ideia de que não se comanda mais “com o regulamento debaixo do braço”, ou seja, pela mera figura de autoridade, a qual, embora possa ser entendida como uma forma legítima de exercício do poder, nem sempre é capaz, por si só, de alcançar resultados (Borges, 2013, p. 27). Isso, porque legitimidade jurídica não necessariamente se traduz em legitimidade social.

Atualmente, muito se enxerga o militarismo como uma mera forma de organização do trabalho, de modo tal que uma pessoa ocupar um cargo hierarquicamente superior a outra não a torna melhor ou mais merecedora de louvor ou respeito humano. Daí a ideia de que, posicionando-se os membros de uma organização militar num mesmo patamar de dignidade humana, pode-se perfeita e naturalmente aceitar a possibilidade de que um subordinado influencie o processo decisório de seu líder, o qual, embora tenha a última palavra, certamente tem sua palavra calibrada e composta pelas ideias e informações trazidas pelos seus seguidores.

Diante de todas essas ponderações e desse breve resgate conceitual, percebe-se o quanto é vasto o leque de arcabouços teóricos existentes para explicar e operacionalizar a liderança. Isso leva ao seguinte questionamento: quais modelos ou quais características mais se amoldam à realidade das instituições militares ou, mais especificamente, das instituições de segurança pública, em especial a Polícia Militar do Estado de Goiás? Esses ricos instrumentos de análise certamente auxiliarão o estudo a que este trabalho se propõe e poderão ajudar a concluir qual conjunto de ferramentas faz mais sentido para a forja de um Comandante Geral, dentro da realidade da PMGO, a partir de experiências pretéritas.

2.3 LIDERANÇA NAS FORÇAS DE SEGURANÇA PÚBLICA

É pacífico que a atividade das forças de segurança pública é complexa por natureza, vez que opera num espectro extremamente amplo de atuação, cujo único eixo temático que amarra toda a performance policial é o uso interno e autorizado da força, de tal maneira que a polícia usa a força não porque tem a missão institucional de combater o crime, mas, sim, combate o crime porque é a única entidade capaz de utilizar legitimamente a força (Bayley, 2006, p. 20).

Simões (2021, p. 23) reforça essa ideia, afirmando que hoje se espera que a polícia aja de forma eficiente em vetores que vão muito além da área criminal, a exemplo do domínio comunitário, e que, por isso, estando a sociedade cada dia mais exigente, sente-se cada vez mais a necessidade de aperfeiçoar a formação das competências pessoais e organizacionais dos policiais, especialmente líderes, em prol dos objetivos institucionais.

Nesse intento, é indispensável que os líderes constituam-se como elemento proativo desse processo evolutivo. Para isso, Eterno (2020) sugere a adoção de liderança transformacional; a modificação do uso tradicional de ferramentas de estatística e análise criminal (como *CompStat*, surgido no condado de New York, EUA, em 1994), que acabam sendo utilizadas unicamente como mecanismos de responsabilização do comandante; o uso de técnicas de policiamento comunitário; e a realização de acompanhamento e avaliação constante das estratégias empregadas, permitindo que se vá além da frieza dos números de registros criminais e se possa perceber a real efetividade do serviço policial, que, como visto, abarca um escopo muito mais extenso do que apenas lidar com o crime.

Por outro lado, Cockcroft (2014, p. 6-7) questiona a aplicação da liderança transformacional como uma cura pronta para todo tipo de problema organizacional (*one size fits all* – uma espécie de solução de “tamanho único” e universal), mas o faz justamente

levando em conta as peculiaridades impostas pela existência de uma cultura policial muito própria, dotada de aspectos institucionais – derivados de interesses organizacionais – e ocupacionais – pertinentes aos interesses dos profissionais enquanto trabalhadores remunerados buscando direitos – (Monjardet, 2003, p. 15) muitas vezes conflitantes entre si. Além disso, na mesma ocasião, o autor também aponta o amplo leque temático de atuação das forças policiais, concluindo que um só modelo pode não ser suficiente: por exemplo, a depender da demanda enfrentada e seu contexto, ora a liderança transacional é mais eficaz, ora a transformacional pode trazer mais benefícios, rompendo a rigidez da hierarquia e a lógica seca do sistema de recompensa e punição (Cockcroft, 2014, p. 12).

Seja como for, Roberts *et al.* (2016, p. 27), estudando a polícia australiana, prescrevem que os líderes deveriam, como pré-requisito, participar de programas institucionais internos de desenvolvimento de liderança ou, ao menos, serem apoiados por seus órgãos na realização de quaisquer formas de educação em liderança ofertadas por entidades externas, ainda que isso não garanta uma promoção. Em vez disso, argumentam os autores, as organizações policiais são geralmente capitaneadas por profissionais que, no curso de longas carreiras, foram recompensados por um processo de escaladas funcionais que valoriza o histórico pessoal, a tradição e a experiência em detrimento da educação formal na liderança.

Isso torna-se particularmente relevante quando se compreende que a influência do líder de qualquer organização profissional tende a ultrapassar as áreas da vida laboral do liderado às quais encontra-se diretamente ligada e transcende seu alcance sobre a vida pessoal desses seguidores, estendendo-se sobre valores, personalidade e princípios (Robson e Neto, 2018, p. 163), o que destaca o tamanho da responsabilidade que um líder carrega sobre seus ombros.

Nos tópicos seguintes, discute-se, à luz do que foi aqui apresentado, como a liderança é abordada no exercício do Comando Geral da PMGO a partir de experiências pretéritas extraídas de entrevistas, bem como procura-se entender qual ou quais modelos apresentam-se mais eficazes para a instituição sob escrutínio, na intenção de direcionar o preparo de seus futuros comandantes e estimular a inserção de estudos formais e especializações sobre o assunto ao longo da carreira desses profissionais, posto que um gestor que não é líder tende a guiar a instituição rumo ao fracasso. Conforme indica Silvestri (2007, p. 40), a habilidade do líder de influenciar, transformar e superar os limites dos seguidores, através de formas mais participativas de gestão e liderança, é um fator crucial para que se promova qualquer mudança real numa organização policial.

3 METODOLOGIA

Para entender como a Polícia Militar do Estado de Goiás pode se beneficiar de boas práticas de liderança, este trabalho se propôs a selecionar e analisar duas administrações máximas da instituição. Como critério de escolha, inicialmente, foram separados os Comandos Gerais cujos representantes ainda estivessem disponíveis para entrevista e coleta direta de dados, o que limitou a pesquisa a gestões historicamente mais recentes. Na sequência, filtraram-se aquelas que tiveram pelo menos dois anos ou mais de duração, de modo que oferecessem, ao gestor, tempo suficiente de exposição aos desafios do cargo, rendendo experiência rica e de frutífera exploração. Por fim, atendidos esses critérios, realizou-se escolha aleatória de dois Comandantes Gerais, hoje veteranos desincumbidos da função.

Feita a revisão literária sobre o tema, em que se pode abrir um leque de definições do que vem a ser liderança, contextualizando-a no âmbito da administração pública militar e estabelecendo referências conceituais, elaboraram-se entrevistas semiestruturadas do tipo biográficas, centradas no problema (Assis e Goulart, 2022, p. 72-75). O intuito foi inquirir diretamente aos representantes desses dois Comandos acerca dos desafios que tiveram de enfrentar para alcançarem as marcas que deixaram na instituição e sobre como conseguiram superar tais barreiras e constituírem-se em forças transformadoras, inspirando a tropa a dedicar-se além do ordinário.

Tais entrevistas foram desenvolvidas através de roteiros que, seguindo a metodologia adotada, serviram muito mais como um guia de diálogo do que como um questionário fechado. Esse roteiro foi construído a partir de duas categorias de perguntas: uma que reuniu questões gerais sobre a história da carreira do entrevistado, procurando resgatá-la e entender em que contexto se insere seu comando; e outra que buscou inquirir especificamente sobre o exercício da liderança, seus aspectos e seus atributos. Essas coletas de dados foram registradas em meio escrito e eletrônico, por captação sonora e audiovisual, e transcritas para posterior estudo.

Foram extraídos delas, através de uma análise qualitativa de conteúdo (Martins, 2022, p. 61), os principais traços de liderança presentes no exercício do mandato de cada Comandante Geral, para possibilitar compreender o que cada um entende sobre como deve agir um líder militar eficiente no relacionamento com seus seguidores, bem como estabelecer o quanto as circunstâncias por eles enfrentados influenciaram na forma de exercer essa liderança. A apresentação desses resultados foi organizada a partir de uma discussão que levou em conta uma divisão tópica, pautada nos aspectos de liderança reputados pelos entrevistados como essenciais, comparando as observações de cada um sobre essas características.

Conforme definem Bogdan e Biklen (1994, p. 47-51), esse expediente de análise de dados, próprio de estudos elaborados nas ciências humanas, conta com o ambiente natural como fonte de coleta de informações; estabelece o pesquisador como seu principal instrumento; é essencialmente descritivo, partindo de materiais como a transcrição de entrevistas; tende a ser indutivo (de casos particulares, constrói-se uma noção do todo); e destaca o significado das observações, questionando, a todo tempo, os sujeitos da investigação, na intenção de captar seu ponto de vista sobre o assunto pesquisado, ainda que nas entrelinhas.

Por essas razões, a adequação desse método à proposta deste trabalho é inegável. Se o que se procura é exatamente uma construção conceitual que parte da forma como Comandantes Gerais enxergam, através de suas experiências, a liderança na instituição que capitanearam, a abordagem não poderia ser outra, senão qualitativa, em que justamente é fundamental que se explore como pessoas distintas dão sentidos distintos aos fenômenos e realidades (Bogdan e Biklen, 1994, p. 50-51).

Assim, comparando esses achados de maneira crítica com os parâmetros conceituais estabelecimentos no tópico anterior, foi possível delimitar, de maneira qualificada, o que instigar nos futuros líderes da corporação, especialmente durante os cursos de formação, para que possam trilhar caminhos tão ou até mais frutíferos quanto os casos aqui estudados, para o incremento do sucesso da Polícia Militar de Goiás no cumprimento de sua missão institucional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Conforme exposto no tópico anterior, o método escolhido para a coleta dos dados consistiu em entrevistas semiestruturadas, que, embora possam contar com um roteiro para guiar a inquirição, compõem muito mais uma conversa aberta e maleável, centrada em torno de um tema, do que um questionário fechado e objetivo. Por essa razão, as perguntas feitas em cada entrevista podem diferir a depender da condução, do entrevistado e do momento, porém visam extrair experiências, análises e opiniões sobre assuntos muito semelhantes.

As entrevistas foram conduzidas nos dias 11/04/2024 e 12/04/2024, cujos entrevistados, Oficiais Superiores, ambos Coronéis veteranos, são doravante tratados como Comandante A e Comandante B, para evitar a exposição de suas imagens. Os resultados estão estruturados e comentados a seguir, conforme o eixo temático de cada aspecto da liderança destacado pelos entrevistados como aquilo que entendem ser relevantes características de líderes adequados à PMGO.

4.1 PREPARAÇÃO TÉCNICA E EXPERIÊNCIA:

Figura 1 – Apontamentos sobre preparação técnica e experiência



Fonte: O Autor (2024).

Ao longo das entrevistas, tanto o Comandante A quanto o Comandante B deixam claro que o destino do Oficial é liderar. Tanto que afirmam que todo Oficial deve almejar e ambicionar chegar à função de Comandante Geral, ainda que nem todos consigam esse feito. Para isso, ambos concordam que a PMGO oferece condições e prepara bem seus futuros líderes na acepção técnica, mas que existe uma etapa do desenvolvimento que necessariamente passa pela experiência prática do exercício da função, através da qual o profissional aprende nuances que não se percebem de outra maneira. E destacam que a absorção dessa experiência ocorre sempre de um modo muito pessoal, que leva em conta a bagagem particular de cada indivíduo.

De acordo com os entrevistados, um líder não se forma somente com ensino técnico, acadêmico e especializado: é necessário passar pelas funções de comando e liderança para processar suas peculiaridades através de um filtro íntimo e, assim, desenvolver um estilo próprio de se liderar, o que talvez explique por que os comandantes são escolhidos primariamente por suas experiências em corporações policiais (Roberts *et al.*, 2016, p. 27), embora o preparo técnico não possa ser ignorado. Nesse contexto, o Comandante B dá destaque para o escalonamento funcional que a hierarquia militar proporciona, como sendo uma ótima ferramenta de desenvolvimento progressivo do líder, que paulatinamente vai adquirindo vivência e conhecimento para exercer funções cada vez mais complexas:

Aprendemos e exercitamos nossas competências por camadas sucessivas e proporcionais às nossas capacidades. É justamente esse processo que nos prepara de forma lenta, mas contínua, para o próximo nível de responsabilidade e dessa forma, quando em exercício de alta complexidade, atuamos no modo “comando”, quase no automático. Isso, porque o acúmulo de experiência consolidou a segurança e o conhecimento para agir nas mais diversas situações, sob a pressão do tempo e da gravidade dos fatos. (Comandante B)

Em decorrência disso, argumenta o entrevistado que aquele que pula etapas, seja por alterações drásticas de interstícios ou do processo pedagógico de formação profissional, está fadado a um comando incompleto, inseguro e infrutífero. Por isso, utilizando sua própria carreira como parâmetro, sugere que cada Oficial possa exercer o máximo de funções tanto em gestões operacionais quanto administrativas, numa espécie de rotatividade temporal, como estágios necessários para posições superiores de maior peso e responsabilidade:

A Corporação fez muito bem sua parte. Tive excelentes Comandantes cujos exemplos usei para modelar minha carreira. Ocorre que isso é metade das necessidades para se forjar um Oficial, os outros 50% são sempre com você. [...] O aconselhável seriam gestões operacionais ou administrativas com períodos de 02 a 03 anos no máximo. A maximização do exercício de funções dentro de cada nível hierárquico com certeza agregará muita experiência! É como se você tivesse que realizar uma longa viagem para cumprir a missão mais importante de sua vida e, ao longo dessa viagem, você tivesse que ir juntando as ferramentas para a executá-la. Tomem bastante cuidado para não chegar no momento mais relevante de suas carreiras com suas “mãos” vazias. [...] Nenhum governante irá bancar um comando incapacitado e fragilizado.

Já o Comandante A vai além e, de forma mais radical, afirma que o tempo do Oficial bacharel em Direito já passou. Hoje, na PMGO, para o ingresso via concurso público no oficialato – através do Curso de Formação de Oficiais –, o bacharelado em Direito é o único requisito acadêmico. Mas o entrevistado percebe que precisa de administradores, contadores, profissionais de comunicação social, tecnologia da informação, engenheiros, entre outros.

Por isso, entende que seria interessante que aqueles que ingressam na Polícia Militar para exercerem funções de comando já deveriam possuir certos conhecimentos e habilitações técnicas, ainda que pendentes de polimento pela prática. Além disso, o entrevistado complementa a ideia, afirmando que esse fator precisa ser associado ao melhor aproveitamento, pela corporação, das capacidades e especializações dos seus membros para maior eficiência, evitando, assim, o desperdício de talentos e a insatisfação desses recursos humanos.

Isso é relevante, na medida em que o Comandante A entende que, para a construção de um bom líder, é muito importante que ele também seja um bom gestor. Num momento anterior deste artigo, afirmou-se que um gestor que não é líder tende a guiar a instituição rumo

ao fracasso. Agora, o entrevistado traz uma perspectiva muito interessante, de natureza complementar, convidando a observar o lado inverso: um líder que não sabe gerir também tende a guiar sua organização ao fracasso. E, para isso, são necessários conhecimentos técnicos, saber lidar com certos assuntos e atividades que vão além da operacionalidade, como orçamento, finanças, licitações, tecnologia da informação, negociação, entre tantos outros.

Em suma, para ambos os entrevistados, não basta liderar, é preciso saber também gerir, ou seja, estar equipado com instrumentos, conhecimentos e técnicas de gestão, que são adquiridas e melhoradas com o exercício prático das funções de chefia e comando, sob pena de faltar conteúdo no momento de solucionar problemas relevantes.

4.2 EQUILÍBRIO

Figura 2 – Apontamentos sobre equilíbrio no exercício da liderança



Fonte: O Autor (2024).

Os Comandantes A e B também sublinham, em seus relatos, a importância de um líder eficiente agir com equilíbrio, o que se traduz em conduta parcimoniosa e justa em relação aos processos decisórios e aos subordinados. Para isso, existem diferentes ferramentas de análise, como a que o Comandante A adotou em sua carreira para agir de maneira equilibrada:

Eu costumava utilizar algo que aprendi na Igreja, chamado Discernimento Reflexivo de São Bento. São algumas perguntas: “seria bom se eu fizesse isso? Por que seria

bom se eu fizesse isso?” Normalmente só fazemos esses dois questionamentos, mas São Bento ensina [a olhar] o outro lado: “seria ruim se eu fizesse isso? Por que seria ruim se eu fizesse isso?” A hora que você fizer essas perguntas, vai à balança. Para onde pender, você toma sua decisão. (Comandante A)

Já o Comandante B explica que, para alcançar esse equilíbrio, o líder não pode ser nem muito benevolente, nem rigorosamente punitivo:

[...] o bonzinho é sempre caricaturado pela própria tropa como um “banana”, um “fraco” sem merecer nenhum respeito a não ser o “beija mão” dos asquerosos “bajuladores”. Por outro lado, um déspota irá massacrar seus comandados e em vez de respeito terá a subserviência pelo medo e terror. O ideal é o caminho do meio, saber dosar suas decisões, mas principalmente demonstrar para sua tropa que você não é apenas um cobrador de regras internas e que terá a mesma postura na defesa dos interesses de sua tropa. (Comandante B)

Em outras palavras, o líder não deve querer agradar a tropa para ser bem quisto, nem deve buscar governar através do medo para ser temido. Um bom líder deve ser justo – e, portanto, equilibrado: mostrar que atos positivos merecem reconhecimento, que transgressões são punidas conforme previsão legal ou regulamentar e que a cobrança *interna corporis* não se traduz em abuso ou no abandono institucional diante de interesses externos (o “pai” que cobra do “filho” é o mesmo que o defende de “estranhos”).

4.3 EMPATIA E LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Figura 3 – Apontamentos sobre empatia e liderança transformacional



Fonte: O Autor (2024).

A necessidade de o líder considerar os interesses e as necessidades dos liderados, bem como atuar enquanto agente transformador no desempenho e na vida desses seguidores, sendo com eles empático, é destacada pelos dois entrevistados. O Comandante A se vale de uma metáfora muito exemplificativa da relevância que os problemas pessoais dos membros de uma organização, especialmente no caso da PMGO, têm no contexto institucional:

Comandar a PM é como carregar uma cruz. Tem uma parte comprida [...] e a outra em que se colocam os braços. A analogia que eu fazia era a seguinte: a parte dos braços é a instituição, é a PM como um todo, os problemas da PM. E o que arrasta são os problemas do PM. Às vezes, o que é mais difícil de se gerenciar não são os problemas da instituição [aqueles de ordem estrutural], mas são os problemas [particulares, pessoais] do PM. [...] Todos os dias, o que você tinha que fazer era esclarecer bronca que não era da PM, mas que era de alguns policiais militares que agiam ao arrepio daquilo que a instituição lhes colocava como premissa. (Comandante A)

Ora, os órgãos de segurança pública, por sua própria atividade e atuação temática, estão, invariavelmente, sempre nos holofotes, sob intenso e constante escrutínio e vigilância sociais. A margem para equívocos é mínima, senão nula, e os atos de um único agente acabam, frequentemente, representando toda uma instituição aos olhos da população, ainda que, na realidade, não seja o caso.

Assim, o impacto que os problemas pessoais dos membros causam na instituição e para ela não pode ser subestimado. Conforme já apontado, a influência que o líder exerce sobre seus subordinados ultrapassa as barreiras profissionais e adentra a vida pessoal dos liderados (Robson e Neto, 2018, p. 163). Dessa forma, o líder deve agir sabiamente para não intensificar os problemas, procurando ajudar a saná-los ou mitigá-los. Isso abre espaço para a aplicação daquilo que se entende como Liderança Transformacional, estilo que impõe ao líder que avalie o que motiva seus seguidores e quais são suas necessidades, de modo que possa procurar satisfazê-las, tratando seus subordinados com respeito e dignidade (Northouse, 2016, p. 161).

Num sentido similar e complementar, o Comandante B traz a perspectiva de que o líder não é apontado para ser servido, sim para servir, não só à instituição, como, conseqüentemente, aos seus membros, iluminando a ideia de que, conforme já explorado, as decisões do líder impactam profundamente as vidas dos subordinados, inclusive em seus aspectos mais íntimos e pessoais, para além dos profissionais, o que ressalta o peso da responsabilidade que um líder carrega no exercício de sua função. Sugere também que, se o líder quer motivar e promover transformações – como apregoa a Teoria da Liderança Transformacional –, deve começar consigo. Em sua concepção, o líder deve buscar sempre se

desafiar, tomando “muito cuidado com as situações muito cômodas, [pois] a estagnação não nos conduz a coisas boas” (Comandante B).

4.4 EXEMPLO PRÓPRIO E MOTIVAÇÃO

Figura 4 – Apontamentos sobre exemplo próprio e motivação



Fonte: O Autor (2024).

Mais uma vez, ambos os entrevistados concordam entre si, agora sobre a pertinência, no meio militar, de se liderar através do exemplo. O Comandante A discorre acerca da obrigação subentendida de o Comandante Geral estar sempre presente nos centros das crises, mesmo tendo subordinados com quem contar, sublinhando a importância de o líder maior estar presente e à vista, participando de operações e da tomada de decisões: “motivação você faz principalmente pelo exemplo. Se você não está junto, o outro também não vai estar nem aí. Se o outro não sabe o que você quer, como ele vai executar? Não executa” (Comandante A).

Isso resgata a ideia de proximidade com a tropa, liderança através do exemplo, sugerindo constante aproximação do líder com os liderados e aplicando, assim, a ideia central da Teoria da Liderança Carismática. Esta estabelece, conforme já exposto anteriormente, que liderança se constrói com empatia e carisma que legitimam o líder dentro de uma organização, o que leva a bons índices de satisfação e à construção de um sentimento de pertencimento organizacional. Nesse sentido, denota a necessidade de o líder preservar uma postura que seja modelo para a conduta da tropa, inclusive sabendo se pronunciar no momento correto para evitar o descrédito perante a sociedade, os pares e a tropa – outra virtude fundamental do líder:

Na comunicação, aprendemos isto: se eu não falo, o outro vai falar por mim. [...] Se eu não me posiciono, o outro se posiciona no meu lugar, e ainda vai me chamar de “mocorongo”. E vai dar a versão dele. E, se eu não dei a minha, a dele é a verdadeira, ou pelo menos é entendida como tal. E depois, para você explicar que aquilo não era bem [o que se queria dizer], já passou o momento. A gente chama de notícia vencida. O que é precisa ser dito hoje, se você for falar amanhã, já perdeu. (Comandante A)

A ideia transmitida é a de que, mais do que agir corretamente, importa ao líder também parecer estar certo, considerando essa necessidade de liderar pelo exemplo e de transparecer, nas próprias atitudes, o que se espera da tropa comandada.

O Comandante B também elabora raciocínio semelhante, partindo da premissa de que o líder deve sempre agir conforme princípios morais sólidos, incorruptíveis, sob pena de perder a legitimidade de sua liderança. Essa ideia está intimamente associada à noção de que o comandante é o “espelho” de sua tropa, devendo liderar, também, pelo exemplo, preceito igualmente destacado pelo Comandante A em sua entrevista. Como já exposto em tópico anterior, Vieira (2002, p. 26) corrobora com essa lógica, afirmando: “uma regra universal da fraternidade militar diz-nos que os soldados seguem o comportamento e os padrões dos seus comandantes, [que devem exercer] sua ação segundo padrões éticos perfeitamente definidos”.

4.5 TRABALHO EM EQUIPE E INFLUÊNCIA MÚTUA ENTRE LÍDER E LIDERADOS

Figura 5 – Apontamentos sobre trabalho em equipe e influência mútua



Fonte: O Autor (2024).

Conforme abstraído da coleta de dados, outro aspecto de imensa relevância para a constituição de um bom líder é saber reconhecer as influências de seus liderados e trabalhar em equipe com eles. A esse respeito, o Comandante A destaca a importância do *feedback* dos subordinados, que devem ajudar a balizar as ações do comandante. Quando o líder se excede, os liderados devem auxiliá-lo a se posicionar de volta atrás da linha do limite que atravessou, sobretudo porque nem sempre o encarregado pela liderança se percebe ultrapassando esse limite.

A percepção externa, mormente daqueles que sofrem diretamente a influência do comando, é extremamente valiosa, como o entrevistado ilustra através de um exemplo pessoal, contando que disse primeiramente ao seu então Soldado motorista, bem como ao seu Ajudante de Ordens em momento posterior:

Se em algum momento você perceber que eu estou com o nariz empinado demais, você me chame à Terra. [...] Não é questão de se rebaixar: ele [meu Soldado motorista] é a minha tropa. Então, se minha tropa me perceber arrogante demais, que ela pudesse me corrigir. (Comandante A)

Isso sugere um resgate direto da Teoria da Liderança Autêntica (ou Liderança Espiritual, ou ainda Liderança Adaptável), que, conforme já exposto, pressupõe um processo horizontal de influência mútua (Simões, 2021, p. 40). Líderes autênticos são aqueles que envolvem seus seguidores no processo decisório através da valorização de suas opiniões e pontos de vista (Bakari *et al.*, 2017, p. 156), que parece ser justamente o que o Comandante A sugere como forma de baliza ética e moral.

Para além disso, o entrevistado também reforça a influência que os subordinados exercem sobre o líder na construção de escolhas e estratégias institucionais, muito embora a decisão final, ou pelo menos a responsabilidade sobre ela, seja exclusivamente do comandante. Esclarece que a decisão do Comandante Geral não é fruto inédito de sua cabeça, sim um reflexo de várias outras mentes. Em outras palavras, o líder dá o norte, mas não cria nada sozinho, embora por essas criações se responsabilize. Nesses termos, a função de comando é necessariamente um trabalho em equipe. No mesmo sentido, o Comandante B prescreve:

É preciso ter muito respeito e desenvolver estratégias de colaboração e participação das partes interessadas em cada processo. Se as pessoas não estiverem envolvidas na resolução dos problemas, elas não acreditarão nas soluções e seu cumprimento será de difícil realização. Ao contrário, com a participação e envolvimento dos interessados ou seus representantes legais, você terá a creditação daquela solução e quase sempre terá defensores espontâneos para seus projetos. Muitos comandantes laboram com

dificuldade, porque o ego não permite compartilhar ou às vezes terceirizar o sucesso. Um grande comandante não realiza nada sozinho. (Comandante B)

Por isso, aqui cabe considerar a importância de se estabelecer com os subordinados uma boa relação e envolvê-los no processo decisório e na construção dos rumos da organização, algo próximo ao estilo de liderança democrático da Teoria Comportamental, que desagua na postura do líder de “treinar” (*selling*) ou “apoiar” (*participate*) seus liderados, segundo prescreve a Teoria Situacional, conforme já esclarecido neste artigo.

Isso não só favorece esse esforço grupal, como ainda facilita a aceitação das decisões pelos seguidores, uma vez que estes as percebem como fruto de seu próprio trabalho, não algo imposto “de cima para baixo”. É o que preconiza a Teoria da Liderança Autêntica, mais uma vez trazida à discussão, que aconselha o envolvimento dos liderados na tomada de decisão, de forma que sejam consideradas suas ideias e posicionamentos, permitindo ao líder a escolha bem informada de caminhos e estratégias, de maneira transparente, a partir de informações coletadas nas fontes mais relevantes (Bakari *et al.*, 2017, p. 156), em especial, aqueles que muitas vezes serão afetados pelas decisões: os próprios subordinados.

4.6 HIERARQUIA MILITAR E LIDERANÇA

Figura 6 – Apontamentos sobre hierarquia militar e liderança



Fonte: O Autor (2024).

A relação entre os preceitos de liderança e a rígida hierarquia militar também foi alvo de investigação junto aos entrevistados, o que rendeu interessantes provocações. Muito se diz que, nos dias de hoje, superiores não comandam mais “com o regulamento debaixo do braço”, com o que se quer dizer que a autoridade militar carece cada vez mais de validação social, sem a qual a liderança se torna ineficiente, uma vez que postos e graduações, segundo esse raciocínio, não ditam que um militar seja melhor que outro, representando apenas mera estrutura de organização do trabalho.

A esse respeito, o Comandante A responde que concorda e, ao mesmo tempo, discorda, pois, se de nada servissem as “estrelas” (referência à insígnia privativa que distinguem os Oficiais das Praças, em especial o Coronel, posto a que pertence o entrevistado), poderia descartá-las, pelo que afirma: “quem diz que não se comanda mais com o regulamento debaixo do braço está certo, porém não pode se esquecer que ele foi sagrado, ungido como uma autoridade, por maior que seja o técnico” (Comandante A).

Ao contar a história de um Soldado que trabalhou com ele e que desenvolveu sozinho um sistema eletrônico de registro de ocorrências próprio da unidade em que atuavam, precursor do atual que a PM usa, o entrevistado reflete: “se eu precisar de alguém que vai sentar atrás da mesa do computador e digitar código, só ele [o então Soldado] faz, então eu preciso valorizá-lo, mas ele precisa saber que ele é Soldado e o comandante da Unidade sou eu”. E acrescenta: “todas as punições que ele tem na época em que trabalhou comigo [...] fui eu que dei [...]. Eu não perdi a minha função de comandante porque ele era meu auxiliar desenrolado”.

Relata, ainda, que dava seus pitacos, mesmo naquilo em que o subordinado era *expert*, e elogiava e incentivava quando havia merecimento. A validação social da autoridade (ser um líder de fato) importa muito, porém não se deve esquecer que, independentemente disso, a figura da autoridade em si, investida por lei, validada (aprovada) ou não pelos subordinados, existe com todos os seus efeitos jurídicos e deve ser empregada. Ninguém está blindado só porque faz um serviço indispensável.

Já o Comandante B, indagado sobre como equilibrar a autoridade hierárquica e o respeito humano mútuo dentro da rígida hierarquia policial militar para garantir uma liderança eficaz, afirmou:

[...] O ordenamento militar sempre exigiu respeito e consideração entre pares, subordinados e superiores. Qualquer conduta fora desses preceitos é uma anomalia não da estrutura militar, mas do elemento humano que não se enquadrou dentro dos verdadeiros valores e preceitos militares. [...] Somos todos interdependentes e necessários. (Comandante B)

Dito de outra forma, a autoridade militar formal, na verdade, pressupõe o tratamento respeitoso, do que se deduz que a hierarquia, embora rígida, não é incompatível com as ideias de liderança que aproximam o subordinado do líder, pois não significa necessariamente distanciamento entre líderes e liderados. Indo além, afirma que essa hierarquia é indispensável à atividade fim da organização:

O militar não é um funcionário comum uniformizado. As exigências e prerrogativas atribuídas a ele tem sentido no tipo de missão especial a que se destina, nenhum outro funcionário do estado se predispõe a dedicar-se integralmente à uma missão com o tributo da própria vida se isso for necessário. Daí a necessidade de uma estrutura de comando rígida com normas hierárquicas também rígidas. (Comandante B)

Em ambas as análises, tanto o Comandante A quanto o Comandante B não sentem a necessidade de flexibilizar preceitos hierárquicos militares para que as melhores práticas de liderança sejam bem aplicadas no seio da PMGO.

4.7 CARACTERÍSTICAS DESEJÁVEIS DO COMANDANTE GERAL DA PMGO

Do que é possível extrair da coleta de dados, colhidos através do relato de experiências ímpares na função de maior prestígio e complexidade de uma corporação militar, podem-se estabelecer algumas características que a prática demonstra serem indispensáveis ao bom exercício do comando e à liderança eficaz.

Para bem expô-las, recorreu-se à ferramenta de gestão conhecida como matriz *SWOT* (ou, em português, matriz FOFA), acrônimo que representa os termos em inglês *strength* (força), *weakness* (fraqueza), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). O objetivo original desse instrumento é analisar aspectos positivos e negativos internos (força e fraqueza, respectivamente) e externos (oportunidades e ameaças, respectivamente) a uma organização (Rossi, 2021, p. 21). No entanto, ao invés de apresentar aspectos institucionais, esse mecanismo foi aqui adaptado para analisar a figura do comandante e estruturar a imagem do que um bom líder militar deve ter e ser para representar o Comando Geral à altura do que requer a PMGO. Nesse sentido, estabeleceram-se os fatores internos como características que partem do próprio líder (componentes de seu caráter pessoal, que independem de seu cargo) e os externos, como aqueles que nascem da interação com a instituição.

Feitas essas considerações, introduz-se, a seguir, no formato acima explicado, o resultado resumido da coleta de dados desta pesquisa, que encapsula o que deve ser e como deve agir o líder que guiará a Polícia Militar do Estado de Goiás rumo ao ótimo cumprimento

de missão institucional, contribuindo para a excelência da prestação do serviço de segurança pública, para o bem estar da tropa e para a melhoria da imagem da corporação frente à sociedade:

Figura 7 – Matriz SWOT das características de um líder militar ideal para a PMGO



Fonte: O Autor (2024).

De posse dessas informações, podem ser elaboradas estratégias voltadas a melhor preparar ou direcionar os Oficiais em formação, para colocá-los num caminho de desenvolvimento rumo ao que a Polícia Militar do Estado de Goiás necessita para ser guiada em direções que a leve à máxima eficiência e efetividade no cumprimento de sua missão institucional.

5 CONCLUSÃO

O argumento central para a existência desta pesquisa, desde o princípio, tem sido a influência que a estruturação do perfil de um líder institucional ideal pode exercer na formação dos futuros Oficiais da corporação, os quais, pela própria natureza do cargo em que foram empossados, exercerão funções de comando, chefia e direção, que estão intrinsecamente ligadas ao exercício da liderança organizacional.

Em meio a esse conjunto de características, foi possível observar a relevância que a experiência prática guarda para sua composição. Como já destacado, existem certas nuances do exercício da liderança que, interpretadas através de lentes muito pessoais, não se encontram em livros nem se aprendem em salas de aula, e só se adquirem com a prática diuturna de determinadas funções. Nesse sentido, a metodologia adotada nos mostra que cada experiência nesse tema é única e catártica, pois, ainda que se submetam dois indivíduos aos mesmos estímulos, cada um os interpretará conforme seu próprio sistema de valores e história de vida.

Esse processo interpretativo é construtor de conhecimento único e valiosíssimo à instituição, a qual deve urgentemente aproveitá-lo para o desenvolvimento de seus líderes. Assim, é desejável, e até mesmo imperativo, que essas experiências sejam compartilhadas diretamente por aqueles que as viveram e lhes atribuíram significado.

Nesse mister, uma primeira proposta para a implementação dessa ideia seria a criação de um programa de valorização de veteranos que implique, com foco no exercício da gestão de pessoas, a investigação, a coleta e o registro sistemático de relatos diretos de militares que já passaram à reserva remunerada e que, quando na ativa, exerceram funções de liderança estratégicas para a corporação – em especial, o Comando Geral.

Esse expediente permitiria não só o resgate da história da instituição, como também forneceria uma fonte de ímpar conhecimento para aqueles que se preparam para o exercício do comando, uma vez que lhes ofereceria um vislumbre íntimo sobre a perspectiva individual dessas pessoas acerca de contornos relevantes da prática da liderança que poderiam passar despercebidas de outra forma. Assim, o registro e a compilação de entrevistas com os Ex-Comandantes-Gerais da PMGO sobre o assunto em publicações institucionais para posterior estudo, ou mesmo a realização periódica de palestras para o Curso de Formação de Oficiais (CFO) por esses veteranos – que teriam essa obrigação instituída pela corporação após sua transferência para a inatividade –, podem ser estratégicos e salutareos à formação de quem amanhã guiará a Polícia Militar do Estado de Goiás.

Ademais, reconhecendo a importância dessa experiência, ambos os entrevistados suscitaram a relevância de que o Oficial conheça a prática de diversas atividades, tanto de ordem operacional (atividade-fim) quanto de gestão administrativa (atividades-meio), para, sendo um bom gestor, poder bem liderar. Ocorre que a matriz curricular atual do CFO (Goiás, 2023) prevê apenas a realização de estágios práticos operacionais (denominados Estágio Supervisionado de Prática Profissional), limitando-se somente ao ensino teórico acerca das funções de gestão. Considerando que, como já estabelecido, a experiência prática é

indispensável para a construção de um líder, isso constitui um *gap* na formação dos profissionais que futuramente comporão o quadro de Oficiais combatentes da corporação.

À medida que o militar ascende a postos cada vez mais altos na hierarquia da instituição, suas funções deixam cada vez mais de lado aspectos de execução prática e direta da atividade-fim e adquirem contornos mais estratégicos, em que a operacionalidade passa a ceder cada dia mais espaço para a gestão administrativa.

Portanto, no intuito de evitar que esses profissionais cheguem sem a experiência pertinente ao alcançar tais funções, uma segunda proposta para o preenchimento e implementação do perfil de liderança definido caminhará no sentido de que, assim como passam por estágios operacionais, possam esses aprendizes passar por estágios administrativos ainda durante o CFO, para que tenham ao menos uma noção de como essas atividades (que serão o futuro inevitável de todo Oficial) se desenvolvem na prática e como os conhecimentos teóricos adquiridos ao longo do curso ali se aplicam e se traduzem. A criação de uma espécie de laboratório que coloque os alunos em contato direto com as rotinas, os desafios e as dificuldades das diferentes atividades de gestão existentes na corporação certamente corroboraria com um aprimoramento mais lapidado desses militares em fase de formação, para que se tornem gestores ainda mais capacitados.

De maneira complementar, uma terceira proposta seria, ao longo da carreira, possibilitar e proporcionar ao oficial o exercício de funções em unidades integralmente administrativas, como o Comando de Apoio Logístico e Tecnologia da Informação (CALTI) ou o Comando de Gestão e Finanças (CGF), as quais, pela sua atuação especializada e direcionada integralmente à gestão, diferem-se das limitadas seções administrativas de um Batalhão de Polícia Militar.

Sugere-se, de maneira geral, um estudo de viabilidade da implementação desses programas acima propostos, para que a PMGO, atuando como verdadeira escola de líderes, possa proveitosamente colher seus próprios frutos e se engrandecer no cumprimento de sua missão.

REFERÊNCIAS

ANDREESCU, V.; VITO, G. F. *Exploratory Study on Ideal Leadership Behaviour: The Opinions of American Police Managers. International Journal of Police Science & Management*, v. 12, n. 4, p. 567-583, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1350/ijps.2010.12.4.207>. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

ASSIS, M. B.; GOULART, I. C. V. No lapidar das palavras: a entrevista como processo de interação e dialogicidade. In: MARTINS, R. X (org.). **Metodologia de pesquisa científica: reflexões e experiências investigativas na educação**. Lavras: Ed. UFLA, p. 66-84, 2022.

BAKARI, H. *et al.* *How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model*. **Journal of Change Management**, v. 17, n. 2, p. 155-187, Mar. 2017. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/311986171_How_does_authentic_leadership_influence_planned_organizational_change_The_role_of_employees'_perceptions. Acesso em: 30 de janeiro de 2024.

BAYLEY, D. H. **Padrões de policiamento: uma análise internacional comparativa**. Tradução: Renê Alexandre Belmonte. Coleção Polícia e Sociedade, v. 1. 2ª ed., 1ª reimpressão. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2006.

BIANCHI, E. M. P. G. *et al.* Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, p. 41-61, Jan./Fev. 2017. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>. Acesso em: 19 de janeiro de 2024.

BILHIM, J. A. de F. **Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas**. 7ª edição. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa, 2013.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos. In: ESTRELA, M. T.; ESTRELA, A (org.). **Coleção Ciências da Educação**. Tradução: M. J. Alvarez, S. B. dos Santos e T. M. Baptista. Revisão de António Branco Vasco. Porto: Porto Editora, 1994.

BORGES, F. M. S. **O Perfil de Competências do Comandante de Esquadra: Gestor ou Líder?** Dissertação (Mestrado em Ciências Policiais) – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, 2013. Disponível em:
<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/32125>. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

COCKCROFT, T. *Police Culture and Transformational Leadership: Outlining the Contours of a Troubled Relationship*. **Policing: A Journal of Policy and Practice**, v. 8, n. 1, p. 5-13, Mar. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/police/pat040>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2024.

DRUCKER, P. F. **O essencial de Drucker: Uma selecção das melhores teorias do pai da Gestão**. Lisboa: Actual Editora, 2008.

ETERNO, J. A. *et al.* *Police leadership of tomorrow: comprehensive CompStat performance management moving from stagnation to innovation*. **Police Practice and Research**, v. 22, n. 1, p. 886-902, 2021. Disponível em:
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15614263.2020.1725273>. Acesso em: 04 de fevereiro de 2024.

GOIÁS. **Plano nº 4 / 2023 PM/DIR.ENS-CAPM-16345**. Polícia Militar do Estado de Goiás: Comando da Academia de Polícia Militar. Goiânia, 2023.

HERSEY, P. *et al.* *Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power*. **Group & Organization Studies**, v. 4, n. 4, p. 418-428, 1979. Disponível em: <https://blogs.shu.ac.uk/hallamleaders/files/2018/01/impact-of-power.pdf>. Acesso em: 27 de janeiro de 2024.

JESUÍNO, J. C. Predição da eficácia dos líderes – Estudo de campo do modelo de contingência de Fiedler. **Análise Psicológica**, v. 2, n. 2/3, p. 183-199, 1982. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/2069?locale=en>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2024.

KRIMMEL, J. T.; LINDENMUTH, P. *Police chief performance and leadership styles*. **Police Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 469-483, Dez. 2001. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Joseph-Schafer-2/publication/240282063_The_Citizen_Police_Academy_Measuring_Outcomes/links/0c96052d0286b0a152000000/The-Citizen-Police-Academy-Measuring-Outcomes.pdf#page=74. Acesso em: 30 de janeiro de 2024.

MARTÍN-ALCÁZAR, F. *et al.* *Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives*. **The International Journal of Human Resource Management**, 16(5), p. 633-659, Maio 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/254298666_Strategic_Human_Resource_Management_Integrating_the_Universalistic_Contingent_Configurational_and_Contextual_Perspectives. Acesso em: 08 de janeiro de 2024.

MARTINS, R. X. Planejamento de pesquisa. In: MARTINS, R. X (org.). **Metodologia de pesquisa científica: reflexões e experiências investigativas na educação**. Lavras: Ed. UFLA, p. 44-65, 2022.

MINEIRO, S. P. N. **Motivação, comunicação e liderança: caso da Polícia de Segurança Pública Portuguesa**. Dissertação (Mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Instituto Politécnico de Lisboa. Lisboa, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/3502>. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

MONJARDET, D. **O que faz a polícia: sociologia da força pública**. Tradução: Mary Amazonas Leite de Barros. Coleção Polícia e Sociedade, v. 10. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

NORTHOUSE, P. G. **Leadership: Theory and practice**. 7ª ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2016.

OSBORN, R. N. *et al.* *Context and Leadership*. In: DAY, D. V (org.). **The Oxford Handbook of Leadership and Organizations**. Oxford: Oxford University Press, p. 589-612, 2014.

ROBERTS, K. A. *et al.* *Police Leadership in 2045: The Value of Education in Developing Leadership*. **Policing**, v. 10, n. 1, p. 26-33, Jan. 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/291424221_Police_Leadership_in_2045_The_Value_of_Education_in_Developing_Leadership. Acesso em: 04 de fevereiro de 2024.

ROBSON, W.; NETO, J. P. de B. Saint-Exupéry: um estudo sobre a extensão do alcance da influência do líder sobre seus liderados. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 1, p. 150–166, 2018. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/874>. Acesso em: 05 de fevereiro de 2024.

ROSSI, E. C. **Introdução a gestão de processos**: ferramentas de qualidade, Módulo 3. Brasília: ENAP, 2021.

SANTOS, I.; CASTRO, C. B. **Estilos e dimensões da liderança**: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. *Texto & Contexto – Enfermagem*, v. 17, n. 4, pp. 734-742, out./dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tce/a/QhDgzQZzBkjVKHcndRgBksJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 de novembro de 2023.

SILVESTRI, M. “*Doing*” police leadership: enter the “new smart macho”. *Policing & Society*, v. 17, n. 1, p. 38-58, Mar. 2007. Disponível em: https://www.academia.edu/721666/Doing_Police_Leadership_Enter_the_smart_macho_leader. Acesso em: 04 de fevereiro de 2024.

SIMÕES, T. F. N. **Liderança na Polícia de Segurança Pública**: As características de liderança dos Oficiais de Polícia. Dissertação (Mestrado em Ciências Policiais) – Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna. Lisboa, 2021. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/37071>. Acesso em: 20 de janeiro de 2024.

SINGH, M. *et al.* A Review paper on role of leadership in developing employee loyalty towards the organisation. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, v. 10, n. 1, p. 63-75, Jan. 2020. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Milan-Singh-4/publication/340388901_A_Review_paper_on_role_of_Leadership_in_developing_employee_loyalty_towards_the_organisation/links/5ebbc87a458515626ca5b061/A-Review-paper-on-role-of-Leadership-in-developing-employee-loyalty-towards-the-organisation.pdf. Acesso em: 29 de janeiro de 2024.

TEIXEIRA, S. **Gestão das Organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 1998.

TOMÁS, D. M. C. **Populismo vs pluralismo**: associação com preferências de liderança com base na teoria dos modelos relacionais. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e Organizações) – Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Psicologia e Ciências da Vida. Lisboa, 2020. Disponível em: <https://recil.ensinlusofona.pt/bitstream/10437/10357/1/tese%20final%20revista%20Diogo%20Tom%C3%A1s%20R Brito%2030Out3.pdf>. Acesso em: 27 de janeiro de 2024.

VIEIRA, G. B. **Liderança Militar**. Lisboa: Academia Militar, 2002.

APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA APLICADO AOS ENTREVISTADOS

Perguntas gerais:

1. Quais funções de Comando o senhor exerceu antes de assumir o Comando Geral da Polícia Militar do Estado de Goiás?
2. Como o senhor guiou a carreira, desde Cadete até a mais alta função de Comandante Geral?
3. Qual foi a conjuntura ou articulação que contribuiu para que o senhor alcançasse a função Comandante Geral?
4. Num ambiente tão exigente como o policial militar, quais métodos ou estratégias de gestão o senhor implementou para entregar resultados e melhorar a eficácia da Polícia Militar durante o comando?
5. Quais foram os aprendizados para manter um equilíbrio nas relações com o Governador e com os interesses da Instituição?
6. Como senhor lidou com crises ou situações emergenciais que exigiram uma resposta rápida e eficaz da Polícia Militar?
7. Quais conquistas e marcos o senhor considera mais significativos durante a gestão do senhor?
8. Coronel, como o senhor poderia descrever a experiência de ter comandando uma Instituição centenária e tão respeitada pela sociedade goiana?
9. Ao ser convidado para comandar a Instituição, quais desafios o senhor já visualizava e qual o problema a ser resolvido foi elencado como primordial para a completude da gestão do senhor?

10. Com a experiência e robustez que o senhor tem hoje, tanto no conhecimento global da Instituição quanto na experiência de vida, o senhor faria uma gestão diferente? Se sim, como seria?

11. Como o senhor avalia os usos e costumes militares como ferramenta utilizada na gestão de nossa instituição castrense?

Perguntas específicas (gestão de pessoas – liderança):

1. Como o senhor descreveria a filosofia ou o estilo de liderança do senhor enquanto comandante geral da PMGO?

2. Na avaliação do senhor, quais impactos ou transformações esse estilo de liderança provocou nos subordinados imediatos e na tropa como um todo?

3. O senhor julga que a corporação o preparou adequadamente para ser um líder?

4. Quais características fazem do comandante geral de uma força de segurança pública militarizada um bom líder?

5. Hoje, muito se diz que postos e graduações não ditam que um militar seja melhor que outro, representando apenas mera estrutura de organização do trabalho. Não obstante, a hierarquia permanece como um dos inflexíveis pilares do militarismo. Nesse sentido, como equilibrar a autoridade hierárquica e o respeito humano mútuo dentro da rígida hierarquia policial militar para garantir uma liderança eficaz?

6. Que conselhos ou orientações o senhor ofereceria aos futuros oficiais e líderes da Polícia Militar, que um dia podem chegar ao cargo máximo da instituição?