

POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM MANUAL DE TRABALHO DE COMANDO  
NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

CARLOS ALBERTO DA SILVA – CAP QO PM  
MAURO APARECIDO DE OLIVEIRA – CAP QO PM

GOIÂNIA  
2011

POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS  
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO GERENCIAMENTO EM SEGURANÇA PÚBLICA

**PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM MANUAL DE TRABALHO DE COMANDO  
NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**

CARLOS ALBERTO DA SILVA – CAP QO PM  
MAURO APARECIDO DE OLIVEIRA – CAP QO PM

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar de Goiás, como requisito curricular para do Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública – CEGESP/2011.

ORIENTADOR: Coronel QOPM Jorge Alves Sobrinho.  
ORIENTADOR METODOLÓGICO: Major QOPM Virgílio Guedes da Paixão.

GOIÂNIA  
2011

---

**Atestado de conformidade com a Avaliação Final do TTC CEGESP/2011**

**Orientador de Conteúdo:** Jorge Alves Sobrinho – Cel QOPM

**Orientador e Avaliador de Metodologia:** Virgílio Guedes da Paixão – Maj QOPM

**Avaliador de Conteúdo:** Cláudio Jorge Taufick – Maj QOPM

**Avaliador de Conteúdo:** Marcos de Bastos – Maj QOPM

**Tema da Monografia:** PROPOSTA DE CRIAÇÃO DE UM MANUAL DE TRABALHO DE COMANDO NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS.

**Discentes:** Carlos Alberto da Silva – Cap QOPM  
Mauro Aparecido de Oliveira – Cap QOPM

---

Carlos Alberto da Silva – Cap QOPM

---

Mauro Aparecido de Oliveira – Cap QOPM

Atestamos que o presente trabalho está em conformidade com as observações feitas por ocasião da sua avaliação final.

Goiânia 21, de junho de 2011.

---

Jorge Alves Sobrinho – Ten Cel QOPM

---

Virgílio Guedes da Paixão – Maj QOPM

---

Cláudio Jorge Taufick – Maj QOPM

---

Marcos de Bastos – Maj QOPM

---

Carlos Antônio Borges – Ten Cel QOPM

Dedicamos às nossas esposas e filhos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus alicerce de todas as realizações.

Aos nossos professores por serem capacitados para transferir seus conhecimentos.

Em especial ao orientador Coronel QOPM Jorge Alves Sobrinho por sua dedicação e atenção prestada para elaboração deste trabalho.

## **RESUMO**

O trabalho apresenta uma proposta de Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar utilizando como parâmetro características da profissão militar apresentando os princípios modernos de administração e adaptando as realidades da Polícia Militar, o mais conveniente possível, nas ações precípuas de preservação da ordem e segurança pública. O objetivo do trabalho foi fornecer uma proposta de Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar com enfoque na responsabilidade do comandante/líder em harmonizar, treinar e valorizar o policial criando uma relação de equilíbrio hierárquico entre os mesmos como forma de motivação para colaborar com uma sociedade mais justa e humanitária. Como objetivos específicos: apresentar noções gerais sobre a Polícia Militar visualizando a segurança pública como um valor constitucionalmente fundamental; suscitar questionamentos que possam ajudar o policial distinguir o papel de um líder militar nas práticas de comando; discutir algumas dúvidas existentes sobre a responsabilidade do Comandante da Polícia Militar de relações de gestão e liderança em busca de harmonizar o ambiente do policial militar, numa ordem mais justa de equilíbrio hierárquico.

Palavras-chaves: Policial militar; comando; líder; liderança; manual de treinamento.

## **ABSTRAT**

The paper proposed a Working Manual of Military Police Command using the parameter characteristics of the military profession presenting the modern principles of management and adapting to the realities of military police, as convenient as possible actions in the primary missions are to preserve public order and safety. The objective was to provide a proposal for Workbook Command Military Police focusing on the responsibility of the commander / leader to harmonize, and enhance police training by creating a hierarchical equilibrium relationship between them as a form of motivation to collaborate with a fairer and more humane. Specific objectives: had general notions about the military police viewing public safety as a fundamental constitutional value, raised questions that may help the police to distinguish the role of a military leader in the practice of command, discussed some doubts about the responsibility of Commander Military relations management and leadership in seeking to harmonize the environment of the Military Police, in order to more fairly balance the hierarchy.

Keywords: military police; command, leader, leadership, training manual.

## SUMÁRIO

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO.....                                                                                         | 10 |
| CAPÍTULO I                                                                                              |    |
| NOÇÕES GERAIS SOBRE A POLÍCIA MILITAR.....                                                              | 12 |
| 1.1 Dever do Estado pela segurança pública.....                                                         | 12 |
| 1.2 Características da profissão militar.....                                                           | 13 |
| 1.3 A formação do militar.....                                                                          | 13 |
| CAPÍTULO II                                                                                             |    |
| MISSÃO CONSTITUCIONAL E O EXERCÍCIO DA AUTORIDADE<br>POLICIAL.....                                      | 17 |
| 2.1 Missão constitucional da Polícia Militar.....                                                       | 17 |
| 2.2 Exercício de discricionariedade, auto-executoriedade e coersibilidade da<br>autoridade militar..... | 19 |
| 2.3 Poder e autoridade.....                                                                             | 20 |
| CAPÍTULO III                                                                                            |    |
| SUGESTÃO PARA O MANUAL DE TRABALHO DO COMADANTE DE<br>POLÍCIA MILITAR.....                              | 24 |
| 3.1 O comandante líder.....                                                                             | 24 |
| 3.2 O papel do comandante como líder militar.....                                                       | 26 |
| 3.2.1 Característica de líder militar.....                                                              | 29 |
| 3.2.2 Formas de comunicação de líder militar.....                                                       | 30 |
| 3.2.3 Liderança situacional.....                                                                        | 31 |
| 3.3 Manual de trabalho do comando de Polícia Militar.....                                               | 33 |
| CONCLUSÃO.....                                                                                          | 38 |
| REFERÊNCIAS.....                                                                                        | 40 |

## FIGURAS

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - AMPLITUDE DA AUTORIDADE.....                       | 21 |
| Figura 2 - PIRÂMIDE DE MASLOW.....                            | 25 |
| Figura 3 - RESUMO DO QUE O LÍDER DEVE SER, SABER E FAZER..... | 34 |
| Figura 4 - NÍVEIS DE DECISÃO.....                             | 35 |

## INTRODUÇÃO

As mudanças culturais, políticas e sociais em escala no país, tem atingido os organismos de segurança pública, notadamente as Polícias Militares do Brasil, procurando aperfeiçoar a qualidade e resultado dos serviços prestados, buscando realizar, com maior grau de eficiência, a missão de gerar segurança pública em todo o território abrangido pela Polícia Militar, visando à qualificação e valorização dos profissionais que militam no campo da segurança pública, frente às demandas e carências nos mecanismos existentes, na constante e ininterrupta jornada de produzir bem estar para a sociedade.

O trabalho se justifica pelo fato de existir uma grande dificuldade entre os profissionais militares em ampliar conhecimentos sobre o trabalho de comando, devido à carência de base doutrinária em que se possa embasar as ações dos policiais militares na função de comando, devido à inexistência de manual próprio. O que se tem hoje é uma orientação nas linhas gerais dos manuais do Exército Brasileiro, da qual a Polícia Militar é força auxiliar, tendo copiado e seguido suas doutrinas de comando.

Conscientes de que a atual estrutura da Polícia Militar dispensa os condicionamentos utilizados pela doutrina das Forças Armadas, utilizando doutrinas existentes em outras polícias militares do Brasil (Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar de Minas Gerais e Manual de Campanha Estado-Maior e Ordens Vol. 1 e 2) em busca da criação de doutrinas específicas para a corporação é que se definiu a problemática da pesquisa: Como elaborar um Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar com enfoque na responsabilidade do Comando em harmonizar, treinar e valorizar o policial criando uma relação de equilíbrio hierárquico entre os mesmos como forma de motivação para colaborar com uma sociedade mais justa e humanitária?

Busca-se elucidar essa questão no decorrer da pesquisa diante da hipótese de que a forma como a sociedade vê o policial militar e como este é treinado acaba por despertar os doutrinadores à discussão sobre a possibilidade de mudança na formação do policial militar focado nos direitos fundamentais, ensejando uma maior estruturação da Polícia Militar, fazendo com que a liderança militar seja considerada uma doutrina pré-estabelecida pelos escalões de comando.

Contudo, verifica-se a possibilidade de criação de um Manual de Trabalho de Comando na Polícia Militar focado na liderança militar, mais célere e eficaz para o treinamento do policial militar permitindo que conheçam os níveis de decisão e suas

responsabilidades, bem como o estabelecimento de políticas de comando, vez que, existe fundamentação legal relevante capaz de sustentar tal possibilidade.

O tema sobre a criação de um Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar sob a visão de liderança militar é pertinente, vez que não existe uma doutrina padronizada, atual e específica de trabalho de comando. O que se tem é um manual do Exército Brasileiro e manuais aleatórios e desatualizados, como o Manual da Polícia Militar de Minas Gerais, de 1990 que acaba gerando aos policiais militares um problema de uso de recursos não sistematizados, inviabilizando que os mesmos sejam capazes de cumprir com seu papel primordial de proteção da sociedade.

Tem-se como objetivo geral fornecer uma proposta de Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar com enfoque na responsabilidade do comandante em harmonizar, treinar e valorizar o policial criando uma relação de equilíbrio hierárquico entre os mesmos como forma de motivação para colaborar com uma sociedade mais justa e humanitária.

Os objetivos específicos são: apresentar noções gerais sobre a Polícia Militar visualizando a segurança pública como um valor constitucionalmente fundamental; suscitar questionamentos que possam ajudar o policial distinguir o papel de um líder militar nas práticas de comando; discutir algumas dúvidas existentes sobre a responsabilidade do Comandante da Polícia Militar de relações de gestão e liderança em busca de harmonizar o ambiente do Policial Militar, numa ordem mais justa de equilíbrio hierárquico.

O trabalho foi estruturado em três capítulos: o capítulo I identifica as variáveis que circundam a formação do policial; o capítulo II aborda o formato organizacional dos policiais militares no Brasil; e o capítulo III esclarece sobre a formação e papel do Comandante da Polícia Militar como líder.

## **CAPÍTULO I**

### **NOÇÕES GERAIS SOBRE A POLÍCIA MILITAR**

Neste capítulo, o que se busca é identificar as variáveis que circundam a formação do policial, tratam da natureza do trabalho policial buscando compreender o que ele realiza diariamente e a importância de seu treinamento estar intimamente relacionado com o serviço a ser desempenhado na sociedade, visando à proteção do cidadão frente ao delinquente como um valor constitucionalmente fundamental.

Aqui são suscitadas dúvidas que podem ajudar o policial a distinguir os direitos fundamentais constitucionais e proteção que vinculam sua relação com a sociedade e suas práticas de prevenção ao crime; são discutidas questões pertinentes à forma de condução do treinamento do policial e sua formação para o comando.

#### **1.1 Dever do Estado pela segurança pública**

O artigo 144, da Constituição Federal de 1988 apresenta dispositivos direcionados ao dever do Estado pela segurança pública:

Art. 144 - 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.  
(VADE MECUM, 2010, p. 51)

Esses órgãos possuem suas competências delimitadas na Constituição Federal de 1988, e as demais atribuições previstas em leis infra-constitucionais. Entre os órgãos mencionados, apenas dois possuem estética militar: os Corpos de Bombeiros Militares e a Polícia Militar, com graduações e postos semelhantes aos integrantes do Exército brasileiro. Portanto o interesse aqui recai sobre a Polícia Militar.

A competência da Polícia Militar é delimitada no exercício de atividades de policiamento ostensivo, como força auxiliar e reserva do Exército Nacional (art. 144, § 6º, da CF) que, por sua vez, tem como prerrogativa as atividades voltadas para a preservação da segurança nacional (art. 142, *caput*, CF/88).

## **1.2 Características da profissão militar**

O trabalho do policial, de modo geral, é descrito em termos de situações com as quais a polícia se envolve: crimes em andamento, brigas domésticas, crianças perdidas, acidentes de automóvel, pessoas suspeitas, supostos arrombamentos, distúrbios públicos e mortes não naturais. Nesse caso, a natureza do trabalho policial é revelada por aquilo com o que ela tem de lidar.

Skolnick e Bayley (2002, p. 121) enfatizam que “o trabalho pode ser descrito em termos de ações executadas pela polícia durante as situações, tais como prender, relatar, tranquilizar, advertir, prestar primeiros socorros, aconselhar, mediar, interromper, ameaçar, citar e assim por diante”. Nesse caso, o trabalho dos policiais é o que eles fazem nas situações que encontram, influenciadas por dois fatores: o volume de demandas da população e as prioridades organizacionais.

O policial militar convive diariamente com o perigo, seja nos treinamentos, na sua vida diária ou na guerra, a possibilidade iminente de um dano físico ou da morte é uma característica permanente da sua profissão. O exercício da atividade militar, por sua natureza, exige o comprometimento da própria vida. Ao ingressar na carreira militar o policial deve se sujeitar a preceitos rígidos de disciplina e hierarquia, ou seja, tem que obedecer a severas normas disciplinares e a estritos princípios hierárquicos, que condicionam toda a sua vida pessoal e profissional.

As atribuições que o militar desempenha, não só por ocasião de eventuais conflitos para os quais deve manter-se sempre preparado, mas também, cotidianamente, nos tempos de paz, exigem-lhe elevado nível de saúde física e mental. Por isso é submetido, durante toda a sua carreira, a periódicos exames médicos e a testes de avaliação física que condicionam a sua permanência no serviço ativo.

## **1.3 A formação do militar**

O ingresso na carreira militar ocorre mediante concurso público. As escolas de formação militar organizam suas atividades de modo muito exigente: formaturas, aulas, reuniões, manobras, exercícios físicos e inspeções. Uma programação que começa,

diariamente, às 6hs da manhã com a "alvorada" e termina às 22hs com o "toque de silêncio".

A formação do policial é um processo pelo qual as organizações preparam o homem para lidar com diversos conflitos sociais. O trabalho policial é complexo e para tanto, necessita de uma capacitação adequada e própria.

O processo de ascensão funcional na carreira militar difere das práticas existentes nas demais instituições. Os postos e as graduações dos militares são indispensáveis, não só na guerra, mas também em tempo de paz, pois traduzem responsabilidades e a habilitação necessária para o exercício dos cargos e das atribuições que lhes são correspondentes.

Baseando as atividades policiais na legislação, a formação do policial tem suas matrizes pedagógicas direcionadas para os comportamentos criminais (BRASIL, 2000, p. 113). A maioria dos policiais que hoje ocupam alto comando das instituições de polícias militares e civis brasileiras passaram por um período de formação básica influenciados pelo período conhecido como “anos de chumbo” (1964 a 1984) que, segundo Ricco e Ambrósio (2011, p. 02), era regido por governo militar que mantinha um regime arbitrário, autoritário e repressivo, em que vigorava a orientação da defesa interna e o combate ao inimigo interno.

Segundo Hipólito (2011, p. 3), estes comandantes acabam impondo à estrutura hierárquica militar um modelo de agir influenciado pela sua formação que já está ultrapassada, fato que dificulta qualquer processo de mudança para preparar um policial moderno em uma sociedade democrática.

Porém, além de novos projetos pedagógicos, novos currículos ou novos investimentos para formar um policial mais ajustado à sociedade democrática brasileira, “é necessária uma nova espécie de policial, bem como um novo tipo de comando.” (SKOLNICK e BAYLEY, 2002, p. 34). A renovação dos quadros da estrutura policial se mostra como medida imperativa diante das possibilidades e necessidades de mudanças. O maior dos desafios é mudar as instituições, manifestadas pelos seus integrantes, suas culturas, bem como suas histórias como organizações autoritárias e burocráticas.

Devemos partir para a formação baseada na motivação e condicionamento psíquico, além dos conhecimentos indispensáveis ao exercício da profissão. Temos que procurar modelar psicologicamente a personalidade profissional, capacitando-a às acomodações e oscilações comportamentais a que se submete o policial-militar em seu labor cotidiano. (QUEIROZ, 1984, p. 22)

Queiroz (1984, p. 22), desde 1984 traz a concepção de um treinamento de policial voltado para a motivação e condicionamento psíquico, além dos conhecimentos específicos da profissão, considerando que a formação do policial é inadequada, “é que constatamos grande percentual de efetivos às expensas médicas por alienação mental...” (QUEIROZ, 1984, p. 22).

Em uma sociedade democrática, a tendência é que a formação do policial seja voltada para prevenção dos delitos, para resolução de problemas e garantia dos direitos humanos.

Segundo Nassaro (2011, p. 1), o policial militar, em qualquer nível hierárquico, opera constantemente o direito no desempenho de suas atividades profissionais, cuja principal ferramenta de trabalho é a interpretação das normas legais, objetivando alcançar o cumprimento da lei e o fazer cumprir a lei em defesa da comunidade em busca da preservação da ordem pública. Por isso é importante a sua informação e formação jurídica e psíquica para o desempenho de suas atividades policiais e o reconhecimento da efetiva operação do direito que se processa na ação do policial militar em contato pessoal e permanente com o cidadão, destinatário de todo o esforço do Estado-Maior no objetivo precípua de alcançar a paz social.

De acordo com o artigo 5º do Perfil Profissiográfico do Chefe de Polícia Ostensiva da PMGO (Portaria 23/08-PM/1), o policial militar deve possuir conhecimento da lei em nível adequado ao desempenho da sua função, com especialização em atividades de segurança pública. E para ser preparado é necessário, primeiramente, conhecer a competência da Instituição da qual é parte integrante, para exercer a autoridade policial inerente à sua condição, em agir pelo Estado-Maior e no limite de suas atribuições, capacitando-se a tomar decisões razoáveis e cobertas pelos princípios da legalidade e da moralidade administrativa. Para estes dados deve voltar todas as atenções do Comandante.

O militar exerce cargos e funções em graus de complexidade crescente, o que faz da liderança fator imprescindível à instituição. Esses aspectos determinam a existência de um fluxo de carreira planejado, obedecem a critérios definidos e rígidos que incluem a capacitação profissional, limites de idade e fatores motivacionais, influenciando nas promoções aos postos e graduações subsequentes. Para que o nível motivacional esteja cada vez mais elevado, o comandante deve criar todas as condições possíveis para que o ambiente de trabalho seja lugar aprazível e se conscientize de seu papel perante a motivação dos

policiais. Sem este processo, a renovação permanente, possibilitada pela rotatividade nos cargos, ficaria extremamente prejudicada e a operacionalidade atingida.

Portanto, as promoções dos policiais militares são realizadas de acordo com um planejamento de longo prazo, necessário para definir as vagas existentes em cada posto ou graduação e administrar o fluxo de carreira nos diferentes quadros de oficiais e de graduados.

O capítulo II discorre sobre a missão constitucional e o exercício da autoridade policial tendo como enfoque a conceituação de liderança, distinguido o comando autoritário de comando com autoridade.

## **CAPÍTULO II**

### **MISSÃO CONSTITUCIONAL E O EXERCÍCIO DA AUTORIDADE POLICIAL**

Este capítulo aproxima a discussão do objeto de pesquisa quando aborda o formato organizacional dos policiais militares no Brasil. Neste momento poder-se-á conhecer alguns aspectos organizacionais que se interligam com a formação do policial militar para um comando com autoridade.

#### **2.1 Missão constitucional da Polícia Militar**

As atribuições constitucionais da Polícia Militar estão previstas no § 5º do artigo 144 da Constituição Federal de 1988: “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública...” Fica evidente que a Polícia Militar exerce a função de polícia administrativa que exercem funções de segurança pública.

Conforme Perfil Profissiográfico do Chefe de Polícia Ostensiva da PMGO, Portaria nº 23/08-PM/1, artigo 2º, são atribuições constitucionais da Polícia Militar:

- I – executar o policiamento ostensivo fiscalizando o ambiente social, de forma a prevenir ou neutralizar os fatores de risco que possam comprometer a ordem pública;
- II – receber o prévio aviso da realização de eventos públicos, para fins de avaliação, planejamento, consentimento e execução das ações de Polícia Ostensiva e de preservação da ordem pública;
- III – emitir normas, pareceres e laudos técnicos de avaliação de risco, relativos à Polícia Ostensiva e à ordem pública, em relação a eventos ou atividades em funcionamento e/ou permanentes;
- IV – planejar, coordenar, dirigir e executar as ações de Polícia Ostensiva e de preservação da ordem pública;
- V – realizar ações de prevenção e repressão imediata dos ilícitos penais e infrações administrativas definidas em lei;
- VI – atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas onde se presuma ser possível a perturbação da ordem pública;
- VII – atuar de maneira repressiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas onde se presuma ser possível a perturbação da ordem pública;
- VIII – realizar ações de inteligência destinadas a prevenir a criminalidade e a instrumentar o exercício da Polícia Ostensiva e da preservação da ordem pública;
- IX – executar o policiamento ostensivo ambiental;
- X – proceder, nos termos da lei, à apuração das infrações penais militares que envolvam seus membros;
- XI – lavrar termo circunstanciado nas infrações penais de menor potencial ofensivo, assim definidas em lei;
- XII – realizar coleta, busca e análise de dados sobre a criminalidade e infrações administrativas de interesse policial, destinados a orientar o planejamento a execução de suas atribuições;

- XIII – realizar ações de inteligência destinadas a prevenir a criminalidade e a instrumentar o exercício da Polícia Ostensiva e a preservação da ordem pública;
  - XIV – realizar correições e inspeções, em caráter permanente ou extraordinário, na esfera de sua competência;
  - XV – fiscalizar o cumprimento dos dispositivos legais e normativos atinentes à Polícia Ostensiva, à ordem pública e pânico a esta pertinente;
  - XVI – garantir a segurança de dignitários, bem como realizar a escolta de detidos e presos;
  - XVII – cumprir as ordens judiciais e quando necessário, em conjunto com os demais órgãos envolvidos;
  - XVIII – estabelecer ações visando uma gestão de qualidade, tanto na esfera administrativa como operacional;
  - XIX – estabelecer a política de ensino e instrução para formação, especialização, aperfeiçoamento, adaptação, habilitação e treinamento do seu efetivo;
  - XX – desenvolver os princípios morais, cívicos e militares de seu efetivo.
- (POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS, 2008, p. 2)

As atividades da Polícia Militar se resumem em fiscalizar comportamentos e atividades, regular ou manter a ordem pública, reprimir crimes, contravenções, infrações de trânsito e formar/treinar o seu efetivo, zelando pelo respeito à legislação pelos indivíduos.

É importante que o policial militar receba uma boa formação técnico-jurídica para que se sinta preparado e, por consequência, encontre-se seguro ao tomar decisões, sob o peso da responsabilidade de quem representa o próprio Estado e, nessa condição, é o primeiro normalmente a tomar contato com situação de conflito, adotando providências imediatas e imprescindíveis para o restabelecimento da ordem.

Partindo da Constituição Federal, particularmente do artigo 144, já comentado, o policial militar posiciona-se em relação à competência dos outros órgãos policiais. E frente à diversidade de suas missões, ao buscar a regulamentação de matéria específica nas leis infraconstitucionais, observada a hierarquia das normas, obtém os subsídios necessários para qualquer tomada de posição.

De acordo com Nassaro (2011, p. 1), os três aspectos da ordem pública: segurança, tranquilidade e salubridade expandem a dinâmica da atuação do policial militar muito além da realização do notório policiamento ostensivo que previne a prática de infração penal. Atua o profissional também em situações marcadas pela prática de ato que não constitui delito e sim, ato ilícito em razão de desrespeito a regra do direito civil ou administrativo, como por exemplo, em questão de relações de vizinhança.

Enquanto ao cidadão comum é permitido fazer, em regra, tudo o que não lhe seja vedado em mandamento legal, os integrantes da administração pública devem fazer apenas o que a lei permite em face da observância aos princípios da legalidade,

impressoalidade, moralidade, publicidade e, ainda, eficiência, nos termos do artigo 37, da Constituição Federal de 1988. Este raciocínio aplica-se ao exercício da atividade fim, à gestão dos recursos necessários, no âmbito das atividades de suporte essenciais à realização da polícia ostensiva e da preservação da ordem pública, característicos da Administração Militar Estadual. Nesse contexto, o gestor da coisa pública, no exercício de suas atribuições, é autoridade administrativa, com poderes, deveres e responsabilidades próprias.

O aprofundamento no estudo da missão institucional e do exercício da autoridade policial leva o policial militar a conhecer a análise doutrinária sobre as características do ato de polícia.

Conforme Meirelles (1987, p. 130), o ato de polícia tem três atributos básicos: discricionariedade, auto-executoriedade e coercibilidade.

## **2.2 Exercício de discricionariedade, auto-executoriedade e coercibilidade da autoridade militar**

A discricionariedade possibilita ao policial militar um nível de escolha de oportunidade essencial ao êxito do trabalho de quem pode estar no lugar certo e no momento certo para agir. Os fins, a competência do agente, o procedimento e também os motivos e o objeto são limites impostos ao ato de polícia, ainda que a Administração disponha de certa margem de discricionariedade no seu exercício.

Quanto aos fins, o poder de polícia só deve ser exercido para atender o interesse público. Se o seu fundamento é precisamente o princípio da predominância do direito público sobre o particular, o exercício desse poder perderá a sua justificativa quando utilizado para beneficiar ou prejudicar pessoas determinadas; a autoridade que se afastar da finalidade pública incidirá em desvio de poder e acarretará a nulidade do ato com todas as consequências nas esferas civil, penal e administrativa. A competência e o procedimento devem observar as normas legais pertinentes. Quanto ao objeto, ou seja, quanto ao meio de ação, a autoridade sofre limitações, mesmo quando a lei lhe dê várias alternativas possíveis. Tem aqui aplicação um princípio de direito administrativo, a saber, o da proporcionalidade dos meios aos fins; isto equivale a dizer que o poder de polícia não deve ir além do necessário para a satisfação do interesse público que visa proteger; a sua finalidade não é destruir os direitos individuais, mas, ao contrário, assegurar o seu exercício, condicionando-o ao bem-estar social; só poderá reduzi-los quando em conflito com interesses maiores da coletividade e na medida estritamente necessária à consecução dos fins estatais. (DI PIETRO, 2002. p. 116.)

Para não incidir em prática de ato arbitrário, que consiste em posicionamento antagônico à prática de ato discricionário, o policial militar deve ter a noção dos contornos legais da discricionariedade. Para tal, deve estudar as leis, conhecer a doutrina e, ainda, tomar contato com a jurisprudência, como faz um bom operador do direito.

A auto-executoriedade refere-se ao fato de que a Polícia Militar não necessita de autorização de outro poder para executar suas atividades, cujo ato tem de ser sumário, direto e imediato.

Já a coercibilidade baseia-se no poder de soberania estatal. Não há ato de polícia facultativo para o particular, pois todos eles admitem a coerção estatal para torná-los efetivos, independente de outro poder. A Administração, para fazer valer o ato de polícia emanado por seus integrantes, poderá fazer uso da coerção necessária, inclusive da força física para a persecução de seus objetivos. Essa força física utilizada somente se justificará quando houver oposição do infrator, contudo, não legaliza a violência desnecessária e desproporcional à resistência.

Em suma, o ato de polícia é caracterizado pela livre escolha da oportunidade e da conveniência do exercício do poder de polícia (discricionariedade); além dos meios - lícitos - necessários para a sua consecução, pela execução direta e imediata da decisão, sem intervenção do Poder Judiciário, exceto os casos em que a lei exige ordem judicial (auto-executoriedade); bem como, pela imposição das medidas adotadas, de modo coativo (coercibilidade).

### **2.3 Poder e autoridade de comandante da Polícia Militar**

O comando é o componente da chefia militar que traduz a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício do cargo, ou seja, é conjunto de ações desenvolvidas pelo comandante e o seu Estado-Maior. O comandante é o militar habilitado a gerir coisas e pessoas em função do cargo de chefia que ocupa, ou seja, é o policial responsável pela realização dos objetivos da corporação que “planeja, organiza, dirige, coordena e controla o emprego de suas forças e, como tal, é o único responsável pelas decisões.” (FOUREAUX *et al*, 1990, p. 11)

As maneiras de agir de um comandante militar vão determinar a qualidade do modo de exercer autoridade, ao mesmo tempo, construir a legitimidade da sua autoridade,

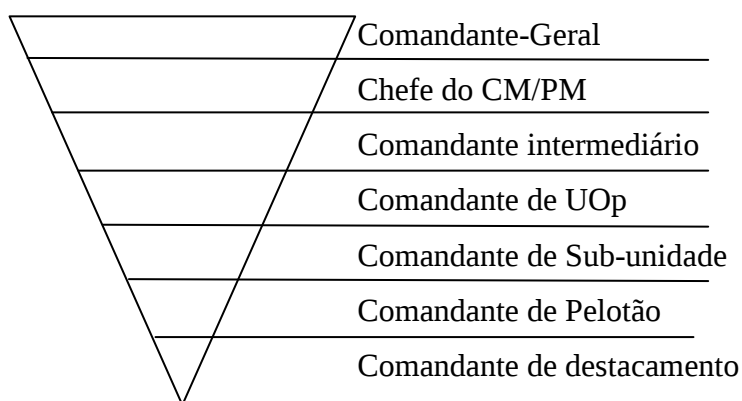
pois “o comandante é o responsável por toda administração, atuação e eficiência de sua organização, incumbindo-lhe prepará-la moral, técnica e profissionalmente para o desempenho das missões a que se propõe.” (QUEIROZ, 1984, p. 53)

O uso do autoritarismo é um modo de exercer a autoridade de uma pessoa em posição de comando ou de liderança, atribuindo-se o título de dono da verdade. O comando autoritário depende dos outros estarem submissos e concordes para conseguir demonstrar pseudo-firmeza e aparente segurança nas atitudes.

A posição de comando autoritário não confere à pessoa a condição de idônea, nem a faz verdadeira nos seus atos. O comandante deve construir a sua autoridade durante o tempo que está à frente de um grupo ou exercendo um cargo que lhe permite ter pessoas subordinadas, para que possa vir a ser referência para os outros, pelo seu modo de ser e de agir. Não precisa provar nada, pois é como é, e sua autoridade será reconhecida.

Segundo Ramos Neto (2001, p. 19), os níveis de comando que compõem a Corporação, são organizados em estrutura escalar (vertical ou hierárquica). A hierarquia da instituição representa a distribuição da autoridade e da responsabilidade entre os diversos escalões de comando. O nível superior sempre tem maior poder de decisão.

Figura 1 - AMPLITUDE DA AUTORIDADE



Fonte: adaptado de Foureaux *et all* (1990)

Para Foureaux *et all* (1990, p. 12) e Ramos Neto (2001, p. 19), a violação dessa escala de comando prejudica as prerrogativas do comandante intermediário anulando sua autoridade, sem uma correspondente eliminação de sua responsabilidade.

... cada elemento do escalão superior é responsável pelo exercício da autoridade delegada por parte de seus comandados, pelos quais responderá junto ao comandante do nível imediatamente superior. Exemplificando: o comandante da Companhia destacada é o responsável perante o comandante do batalhão a que pertence, pelos atos praticados por parte de seus comandados. (RAMOS NETO, 2001, p. 31)

Sendo assim, é fundamental que o comandante militar seja capaz de organizar-se mentalmente, formulando um raciocínio jurídico sobre o fato concreto. E deve decidir com amparo na fundamentação legal que dê legitimidade à sua ação, atuando na faixa da limitação das liberdades individuais, no exercício do denominado poder de polícia, condição que o distingue.

Sobre esse diferencial de sua função, Lazzarini (1999, p. 203) destaca que;

O Poder de Polícia é um conjunto de atribuições da Administração Pública, indelegáveis aos particulares, tendentes ao controle dos direitos e liberdades das pessoas, naturais ou jurídicas, a ser inspirado nos ideais do bem comum, e incidente não só sobre elas, como também em seus bens e atividades. (LAZZARINI, 1999, p. 203)

Para Nassaro (2011, p. 1) o comandante militar tem obrigação de conhecer a natureza jurídica de sua autoridade exteriorizada nas mais variadas situações, diante de conflitos sociais ou manifesta no contexto da prevenção e repassar esse conhecimento aos seus comandados.

Ao considerar a maior estratificação de níveis hierárquicos, Gama Neto (2011, p. 1) acredita que o grande desafio dos comandantes é administrar os elementos humanos que formam o grupo. “Quando se tem o ‘Poder Legítimo’, aquele inerente da função que se ocupa, necessariamente não quer dizer que se tem o grupo controlado. O poder, quando mal usado, gera insatisfação e essa insatisfação é extremamente perigosa para o grupo...” Pois ser detentor de poder é ter habilidade de influenciar os outros.

A influência exercida seria o poder colocado na prática. Quando a influência cresce muito, atinge outro patamar que é o controle, situação em que muda o comportamento dos outros. O Comandante não deve exercer o poder de forma arbitrária, ou seja, forçar ou coagir o comandado a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. Para exercer o poder é preciso ter controle, sem ser centralizador, é necessário ter autoridade sobre pessoas. “Quando descentraliza-se o poder do comando não se está abdicando do comando, não se está

abandonando-o. Não é sinônimo de perda de controle e sim um sinal de bom senso e amadurecimento do comandante.” (GAMA NETO, 2011, p. 1)

Daí a necessidade do comandante ser capacitado para exercer autoridade que é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que quer, por causa de sua influência pessoal como um líder.

De acordo com Hunter (2004), o verdadeiro líder nunca exerce seu ‘poder’ e sim sua autoridade, uma vez que autoridade se traduz pela capacidade de influenciar pessoas para que façam aquilo que desejamos, a autoridade é conquistada através da admiração e do respeito; por outro lado o poder é o exercício da autoridade pela força, sustentando pelo cargo que a pessoa exerce ou pelo aliciamento moral. O autor defende que a base da liderança não é o poder e sim a autoridade, conquistada com amor, dedicação e sacrifício. E diz ainda que respeito, responsabilidade e cuidado com as pessoas são virtudes indispensáveis a um grande líder. Ou seja, para liderar é preciso estar disposto a servir. (LOBATO, 2011, p. 03)

O comandante, para exercer sua autoridade, deve saber ouvir sem medos e sem sentir-se ameaçado, possuir sabedoria e conhecimentos para criar e estabelecer regras e normas, e saber avaliar as exceções quando elas surgirem. Deve ser capaz de demonstrar visão de futuro, percebendo novas tendências, novos valores, hábitos e costumes. Mostrar-se como uma pessoa de mente atualizada e inovadora. Acima de tudo, o comandante deve ser capaz de agir de acordo com sentimento do dever, dignidade militar e decoro da classe, ou seja, praticar atitudes éticas, quesito exigido pelo Perfil Profissiográfico do Chefe de Polícia Ostensiva. “Ética nas relações – Capacidade elevada de relacionar-se com os demais de maneira ética, respeitando os preceitos morais e humanísticos, que devem permear todas as relações interpessoais” (XI do art. 6º e X do art. 7º da portaria 23/08-PM/1).

O capítulo III apresenta uma sugestão de manual de trabalho de comandante de Polícia Militar que tem como um de seus objetivos preparar o policial militar para que seja um líder e seguir à risca o regulamento militar.

### **CAPÍTULO III**

## **SUGESTÃO PARA O MANUAL DE TRABALHO DO COMANDANTE DE POLÍCIA MILITAR**

Este capítulo esclarece algumas dúvidas existentes sobre a formação do Comandante de Polícia Militar nas relações de gestão e liderança em busca de harmonizar o ambiente do policial militar, numa ordem mais justa de equilíbrio hierárquico.

### **3.1 O comandante líder**

Além das responsabilidades comuns a qualquer cidadão, Nassaro (2011, p. 1) enfatiza que o policial militar está sujeito à eventual obrigação de indenização em razão de ação regressiva, por danos causados a terceiros na condição de agente público, nos casos de dolo ou culpa; a responsabilização no campo disciplinar, mediante aplicação de rigoroso regulamento de conduta que estabelece como sanção inclusive a privação de liberdade e, ainda, à jurisdição penal especial. Eis o peso da responsabilidade do exercício da função e da autoridade policial militar a exigir, como contrapartida, uma boa preparação, especialmente na área dos conhecimentos jurídicos essenciais ao desempenho de tão relevantes e complexas atribuições.

Para que isto ocorra, o comandante de polícia deve ter a capacidade de influenciar o comportamento de seus comandados em direção de alcance de objetivos, fazendo-os empenhar-se de maneira voluntária em objetivos de grupos. A origem dessa liderança deve ser formal.

O Perfil Profissiográfico do Chefe de Polícia Ostensiva da PMGO em seu artigo 6º, inciso XIII e artigo 7º, inciso XII dispõem que o oficialato deve ter “liderança - capacidade bem desenvolvida de gerenciar grupos em todos os seus aspectos, facilitando a atuação de todos em busca de um objetivo comum, a partir das potencialidade individuais.”

O comandante que tem liderança deve ser capaz de criar uma visão motivadora, conduzindo os policiais a um novo modo de ser onde as idéias possam surgir para a identificação e solução de problemas.

Nesse sentido, o comandante de Polícia Militar deve ter um tipo de relação entre líder e indivíduo, ou grupo, ligada ao conceito de poder e autoridade, com a função de preparar seus liderados para também serem líderes e suprir necessidades existentes em determinada situação, como possuidores ou controladores de meios para a prevenção de crimes e proteção da sociedade.

De acordo com Chiavenato (1994, p. 343), o líder exerce influência sobre seus liderados, sendo esta a conquista da confiança de um indivíduo envolvendo-o com autoridade, ou seja, com habilidade de conquistar as pessoas para executar determinada coisa com vontade e satisfação, sendo conscientizada de sua função e sua importância para executar suas atividades.

Vale lembrar aqui a teoria de Maslow, que defende a idéia de que o comportamento humano é direcionado para a satisfação de suas necessidades. Desde o nascimento até a morte, o indivíduo está constantemente empenhado em suprir suas variadas necessidades, simples, complexas e algumas conflitantes. Todo o comportamento resulta de forças que surgem tanto do seu interior como do ambiente externo o qual está inserido (CHIAVENATO, 1994, p. 344).

Portanto, existem limites, regras e padrões que o comandante deve estabelecer para satisfação das necessidades dos comandados (auto-realização, auto-estima, necessidades sociais, segurança, proteção e necessidades básicas).

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Chiavenato (1994, p. 394)

Quando os níveis básicos de necessidades, segurança e proteção são atingidos os sentimentos dos policiais de pertencer ao comando tornam-se necessidades incentivadoras. Porém, quando uma necessidade não é satisfeita passa a ser um motivo frustrado que pode conduzir certas reações generalizadas, por exemplo: impulsividade, agressividade e reações emocionais.

Lembrando aqui que alguns dos quesitos de perfil profissiográfico do oficialato é o controle da agressividade, da impulsividade e emocional.

Conforme Portaria nº 23/08-PM/1 o perfil profissiográfico exigido ao Chefe de Polícia Ostensiva da PMGO consiste das seguintes características e parâmetros:

Controle da agressividade – Energia que dispõe o indivíduo a enfrentar situações adversas, direcionando-a de forma que seja benéfica para si e para a sociedade mostrando-se uma pessoa combativa.

Controle da impulsividade – Capacidade de controlar as emoções e a tendência a reagir de forma brusca e intensa, diante de um estímulo interno ou externo.

Controle emocional – Habilidade de reconhecer as próprias emoções diante de estímulos adversos, controlando-as de forma que não interfiram em seu comportamento. (VI, VII e VIII do art. 6º e V, VI e VIII do art. 7º da Portaria 23/08-PM/1)

O comandante deve estar atento a essa questão e procurar superar as frustrações dos policiais, assegurando o comprometimento de cada um para com a corporação.

### **3.2 O papel do comandante como líder militar**

O comandante tem o papel de preparar e incentivar a participação dos policiais militares a partir da visão, objetivo e meta da segurança pública. Com esse envolvimento de participação o comandante vai construindo uma tropa disciplinada que compartilha suas perspectivas e molda o comportamento dos policiais.

O Comandante é o responsável por homens pelo uso do tempo, aplicação dos recursos financeiros e materiais, emprego adequado de meios de que dispõe e da utilização adequada de métodos. De tudo isto ele lança mão, para atingir seus objetivos. Para determinar a melhor maneira de usar esses recursos, em condições mutantes, precisa a todo instante tomar decisões. (RAMOS NETO, 2001, p. 60)

Cada comandante deve desenvolver formas próprias no comando de sua tropa, tendo como objetivo o valor agregado do profissional e da sociedade. Cada comandante

tem o seu padrão de liderança baseada na filosofia da Polícia Militar ou no Estado-Maior, e a partir destas são definidos os valores, o padrão de ética e a forma de relacionamento interpessoal da unidade de comando. É preciso criar o comprometimento de todos os policiais militares.

Nesse contexto, o comandante precisa criar e manter equipes heterogêneas, com respeito às individualidades e, ainda assim, propiciar aos comandantes subordinados a oportunidade de concretizar sonhos, ideais e objetivos de vida.

O Comandante poupa tempo e energia descentralizando atividades, delegando competência e responsabilizando os Comandantes subordinados pelo cumprimento das missões que lhes forem atribuídas. A descentralização o habilita a dirigir e supervisionar a execução de seu plano, sem que seja necessário envolver-se nos detalhes do planejamento, da direção e do controle das ações de cada um dos elementos subordinados.

A descentralização do planejamento e da execução exige que o Comandante seja assessorado na captação, no processamento e difusão de informações, na realização de estudos de situação e planejamento, na coordenação da ação de Comando e na supervisão da execução de suas decisões. O Comandante conta com um Estado-Maior para assessorá-lo e que, atuará mediante diretrizes baixadas pelo Comandante, preferentemente, por escrito. (MANUAL DE ESTADO-MAIOR PMMG, 1984, p 32)

Sendo assim, o comandante deve ser capacitado para colaborar com seus subordinados organizando o ambiente de trabalho de forma que os mesmos possam ter liberdade de criar e poder de decisão, tornando-os participativos, realizados e novos comandantes, atendendo às necessidades de proteção e segurança da sociedade.

Tornar o policial militar novo comandante que possui liderança é considerá-lo como ser humano dotado de propriedades fisiológicas e psicológicas, de habilidades e limitações que lhe são peculiares e donos de modo de agir distinto. Isto exige responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição social e função.

O papel do comandante líder militar é atender às necessidades do comandado para proteger e dar segurança à sociedade; é dar aos policiais militares mais desafios, mais oportunidades para o uso de suas habilidades, maiores chances de crescimento e mais oportunidades de aproveitamento de suas idéias.

De acordo com as instruções provisórias (IP) 20-10 do Exército Brasileiro, essa liderança é baseada em onze princípios que devem ser aplicados a todos os escalões de chefia:

1. Conhecer sua profissão.
  2. Conhecer e procurar o auto-aperfeiçoamento.
  3. Assumir a responsabilidade por seus atos.
  4. Decidir com acerto e oportunidade.
  5. Desenvolver o senso de responsabilidade em seus subordinados.
  6. Servir de exemplo a seus homens.
  7. Conhecer e cuidar do bem-estar de seus subordinados.
  8. Manter seus homens bem informados.
  9. Assegurar-se de que as ordens são compreendidas, fiscalizadas e executadas.
  10. Treinar seus subordinados como uma equipe.
  11. Atribuir missões a seus homens e acordo com as possibilidades destes.
- (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2010, p. 3)

O comandante deve atender a esses princípios, sendo firme e coerente, planejando ações para que atitudes sejam realizadas a partir da tomada de decisão, facilitando a vida dos policiais, fazendo com que saibam e assumam o seu papel profissional em busca dos melhores resultados e práticas. É preciso, portanto, despertar a capacidade de todos, visando a atingir objetivos de acordo com as necessidades da sociedade.

Com isso o comandante cria o comprometimento dos subordinados, levando consigo uma confiança recíproca, ou seja, uma liderança digna da confiança dos seus comandados e os comandados por sua vez, dignos da confiança do comandante, chegando-se a um ponto onde a confiança mútua é manifestada. Comandantes e comandados realmente trabalham em conjunto visando a um objetivo comum.

Portanto, cabe ao comandante o papel de criar um ambiente em que os valores dos policiais militares estejam contidos na sociedade, interconectando os aspectos pessoais e profissionais, em busca da satisfação da sociedade, dando início a uma era de respeito ao papel do profissional militar, com divisões claras entre profissional, pessoa, família e comunidade.

Nesse contexto, o comandante deverá trabalhar com sua equipe, proporcionando significado ao seu trabalho, saber preparar, motivar, avaliar e recompensar adequadamente cada policial militar para alcançar cooperação e comprometimento. Este é um comando na gestão de pessoas, que valoriza a força de trabalho em todos os níveis hierárquicos, que assume integralmente o compromisso de aproveitar a qualificação e capacidade dos policiais militares promovendo, ainda, maior diversidade em cargos de influência e reconhecimento.

A Polícia Militar deve buscar identificar o perfil do policial capaz de comandar, ou seja, capaz de influenciar um grupo de policiais militares em direção do

alcance de objetivos. Não se refere aqui a comandante no sentido de ser aquele que exerce funções de chefia ou que detem algum poder formal nas estruturas hierárquicas da Polícia Militar, mas sim, a todos policiais que precisam obter resultados, independentemente de sua posição. Ao identificar o comandante, através das características pessoais, ou conforme a visão dos comandados, nem sempre se desvenda o contexto em que se tornou um referencial de um líder.

### 3.2.1 Características de líder militar

Algumas características são indispensáveis para definir um líder, tais como possuir um papel de facilitador para que possa contribuir na formação dos seus liderados e de suprir necessidades existentes em determinada situação. O líder investido de autoridade exerce influência sobre seus liderados, pois tem o papel de lhes fornecer confiança ajudando-os a melhorar seu desempenho no sentido de atingir seus objetivos, com isso, inspira confiança, compromisso e transmite atitudes positivas, entusiásticas e compreensivas. A isso se dá o nome de *feedback*.

Segundo Tracy (1994, p. 103), o *feedback* é primordial desde que realizado em clima de total transparência construtiva e receptiva em observação do comportamento das pessoas no trabalho de modo que possam gerenciar eficazmente suas próprias atividades. Pois, através do *feedback* o comandante da Polícia Militar adquire condições de enfatizar o desempenho positivo, produzir a auto-confiança e motivação dos policiais, melhorando o desempenho de cada um.

Assim, o comandante deve ser treinado para coordenar e executar tarefas com total dedicação, entusiasmo, lidar com as diferenças culturais, conhecendo todos os aspectos técnicos e humanos que envolvem os policiais militares. Deve proporcionar o desenvolvimento e a retenção de talentos, promover qualidade no trabalho, atender aos comandos internos e externos de forma eficaz e conquistar resultados positivos.

O verdadeiro comandante é aquele que percebe esta realidade e tem plena consciência de que não basta apenas ser eficaz e conseguir resultados positivos, torna-se necessário pensar sobre o modo pelo qual se obtém tais resultados.

Segundo Robbins (2003, p. 224), o comando ideal deve ser dado a quem sabe influenciar sem manipular, é flexível na medida exata para se adaptar rapidamente a

situações diversas, não se deslumbra facilmente com o poder que o cargo lhe confere e, acima de tudo, deseja que os que estão à sua volta sejam bem sucedidos. Portanto, a essência da verdadeira liderança está na comunicação eficaz, ou seja, é passar informações certas aos policiais certos, no momento certo.

### 3.2.2 Formas de comunicação de líder militar

As Instruções Provisórias do Exército Brasileiro – IP 20-10 – trazem a definição de como dever ser a comunicação de um líder militar:

A comunicação

- (1) É um processo essencial à liderança, que consiste na troca de ordens, informações e idéias, só ocorrendo quando a mensagem é recebida e compreendida.
  - (2) A comunicação envolve emissor (líder) transmitindo uma idéia para um receptor (subordinado).
  - (3) É através desse processo que o líder coordena, supervisiona, avalia ensina, orienta e aconselha seus subordinados.
  - (4) Primeiramente, existe uma idéia ou informação na mente do líder. Ele decodifica esta idéia em palavras ou outros símbolos e a transmite ao subordinado que, por sua vez, também decodifica as palavras ou símbolos num conceito de informação. Se esta informação é a mesma que o líder transmitiu, então houve uma comunicação efetiva. Este processo é recíproco e simultâneo, ocorrendo dentro dos mesmos círculos hierárquicos e entre os diversos escalões.
  - (5) O que é comunicado e a forma como isto é feito aumentam ou diminuem o vínculo das relações pessoais, criam o respeito, a confiança mútua e a compreensão. Os laços que se formam, com o passar do tempo, entre o líder e os subordinados, são a base da disciplina e da coesão de uma unidade.
  - (6) o líder precisa ser claro e ‘escolher’ cuidadosamente as palavras, de tal forma que signifiquem a mesma coisa para ele e para os subordinados.
- (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2010, p. 5)

Portanto, para uma comunicação completa o líder deve utilizar de meios mistos de comunicação, ou seja, combinar os tipos de comunicação adequados a cada situação, para obter efeito importante na mensagem a ser transmitida, tendo como prioridade a interatividade com o liderado, ou seja, o *feedback* do interlocutor. Assim, para haver comunicação é necessário que exista um canal de comunicação, a mensagem esteja bem elaborada, líder e subordinado conheçam o código e estejam integrados no mesmo contexto.

Nesse processo, Robbins (2003, p. 225) enfatiza que o comandante tem o papel de, através da colaboração e da troca de informações, construir um ambiente de

aprendizado próspero ao ponto de estabelecer metas, definir prioridades e se desviar dos entraves. Para isso, é fundamental que os policiais militares sejam capacitados para tomar decisões e saber trabalhar diariamente com novas situações, trabalhar sob pressão, lidar com diferentes pessoas e resolver conflitos.

Para ser líder militar o comandante precisa compreender as necessidades e o comportamento dos policiais, treiná-los, influenciá-los e motivá-los para o desempenho de suas atividades, inclusive, reconhecer e liberar dentro da instituição poder que os policiais já possuem na riqueza de seus conhecimentos úteis e na motivação. Contudo, não há uma fórmula exata para que um comandante influencie seus subordinados. O que se tem é que a melhor forma de um líder influenciar seus liderados no sentido de que ajam em prol da instituição é agir segundo o nível de conhecimento dos mesmos, assumindo papel diferenciado de acordo a situação do momento.

### 3.2.3 Liderança situacional

As Instruções Provisórias do Exército brasileiro – IP 20-10 – trazem a definição de situação:

#### Situação

- (1) Todas as organizações funcionam dentro de uma estrutura cultural e ambiental mais ampla e nenhuma pode evitar as influências da situação externa. A disponibilidade de recursos, as mudanças sociais, a competência de outras organizações com que mantém contato, a capacidade e a lealdade de seus componentes e outros aspectos que escapam ao controle da própria unidade são circunstâncias que afetam a organização e influem sobre a liderança do grupo.
  - (2) Muitas forças se cominam para determinar a melhor ação de liderança a ser tomada num dado momento. Identificando-as, o líder pode criar um clima mais favorável ao cumprimento da missão.
  - (3) Não existem normas nem fórmulas que indiquem com exatidão o que deve ser feito. O líder precisa compreender a dinâmica do processo de liderança, os fatores principais que a compõem, as características de seus liderados e aplicar estes conhecimentos como guia para cada situação em particular.
  - (4) As condições inerentes à liderança que afetam o sucesso da missão e o bem estar dos subordinados são as relações com os superiores, o adestramento, a organização da Unidade e, em combate, incluem a missão, o inimigo, o terreno e os meios.
  - (5) A situação inclui todos os aspectos que afetam a capacidade e a motivação da unidade para o cumprimento das metas. O líder deve ser hábil em identificar e avaliar os fatores preponderantes, usando a ação correta no momento preciso.
- (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2010, p. 5)

Cada situação requer um tipo de liderança diferente que deve se basear numa inter-relação entre a orientação, direção, apoio sócio-emocional dado pelo líder e o nível de prontidão dos liderados no desempenho de uma atividade específica. Portanto, Hersey & Blanchard (1986, p. 345) enfatizam que o líder deve avaliar constantemente a situação dos seus liderados, tanto em relação à capacidade como na disposição destes pelo trabalho, para agir de modo a mantê-los sempre motivados e em constante desenvolvimento no trabalho.

Trata-se de descentralizar o poder conferindo autonomia e responsabilidade aos subordinados para que se mostrem aptos a diagnosticar, analisar e tomar decisões relativas à proteção da sociedade. Para isto o comandante deve fazer constante reciclagem, acompanhamento e valorização dos subordinados através de diálogos regulares e programas de treinamento, fornecendo *feedback* constante. O resultado positivo desse relacionamento é a oportunidade de todos contribuírem, crescerem e progredirem por mérito, tendo como consequência a satisfação de todos.

O reconhecimento pelos comandantes das realizações dos policiais militares e a conseqüente demonstração de que eles são ouvidos contribuem para mostrar quais as necessidades imediatas de mudanças existentes no seu comportamento, nas atitudes e habilidades.

Sendo assim, o comandante deve estar atento e pensar em motivação. Mas o estilo de liderança deverá ser situacional, pois segundo a teoria de Maslow haverá pessoas que estarão no nível de necessidades diferenciadas, alguns no nível de necessidades fisiológicas, precisando de motivação financeira; outros no nível de necessidade de segurança; outros no nível mais alto, necessitando de status e auto-realização. A liderança deverá analisar cada caso.

### **3.3 Manual de Trabalho do Comando de Polícia Militar**

O IP-20-10 do Exército Brasileiro apresenta as teorias da liderança podendo destacar aqui a teoria inatista que defende a tese do líder inato, na qual os fatores relacionados com a hereditariedade determinam a existência do líder e a teoria do campo social que define liderança como uma relação funcional entre membros de um grupo, na qual o líder adquire prestígio através de uma participação ativa e pela demonstração de

suas capacidades. A liderança militar não é privilégio de alguns poucos chefes, dotados de qualidades inatas para influenciar o comportamento de outras pessoas e sim é um construtor classificável no domínio afetivo dos objetivos educacionais, por isso, passível de ser desenvolvida pela via do processo ensino-aprendizagem. Um manual de trabalho de comando é de suma importância para o desenvolvimento do líder militar permitindo que todo militar atuante ou futuro seja um líder em sua profissão. Devendo ser, inclusive, utilizado como disciplina no Curso de Formação de Oficiais – CFO, para melhorar aspectos de liderança na formação de futuros oficiais.

Sugere-se a padronização de trabalho de comando da Polícia Militar, tendo como objetivo desenvolver, capacitar e habilitar a existência de ferramentas de serviços de informação para serem desenvolvidos, com a finalidade de utilização no ensino. A padronização trará uma maior capacidade ao comandante ou o cadete para criar e construir o seu próprio modelo de aprendizado; capacitará os desenvolvedores dos cursos que utilizam a tecnologia no aprendizado, a criarem um material mais personalizado e, portanto, de instrução mais efetiva.

A comunicação é fundamental nesse manual, de modo que sejam estabelecidas formas e estéticas, eliminando os vícios e expressões baseadas em formas não científicas, a fim de que todos possam ser capazes de entendê-lo e usá-lo como referência para os seus trabalhos de comando. Ter uma postura técnica e tática correta é um desafio importante com o qual o comandante que é preparado para ser líder se defronta em sua prática.

Um Manual de Trabalho de Comando voltado para uma situação mais geral e prática é um excelente instrumento para a otimização de soluções ligadas ao papel do comandante visto no tópico anterior. O Manual deve fornecer padrões e procedimentos estáveis que ajudam os comandantes a definir o modo de liderar seus comandados ajudando-os a executar suas tarefas.

Um manual de trabalho de comando contextualizado com um padrão de gestão de recursos humanos, estabelecendo conteúdos conceituais, procedimentais e atitudinais no campo administrativo e operacional, servirá de instrumento para a formação do perfil desejado de um comandante líder, o qual se refere à descrição das competências que são exigidas em um processo de treinamento em relação às atividades a serem executadas na função que cada um ocupa.

O manual de trabalho para o comando de Polícia Militar deve conter normas para que o comandante tenha sólidos conhecimentos capazes de compreender as

diversidades de personalidades de seus comandados e agir conforme as normas legais; conheça técnicas de aperfeiçoamento de seus procedimentos, tomada de decisão e resolução de conflitos; esteja consciente de seu papel de comandante líder, para as atividades de liderança para a qual ele planeja; saiba trabalhar em equipe; consiga relacionar-se com outros segmentos da segurança pública para ações articuladas e trabalho integrado; e, ainda, busque e gere continuamente novas informações.

Esse manual deve conter uma linguagem que facilite a compreensão de liderança militar, devendo conter o que o líder deve ser, saber e fazer, de forma clara e objetiva, apresentado de forma resumida na figura 3 a seguir.

Figura 3 – Resumo do que o líder deve ser, saber e fazer

| O LÍDER DEVE | O QUÊ                                             | COMO                                                                                                                        |
|--------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| SER          | POSSUIR CARÁTER                                   | Pela competência, responsabilidade, iniciativa, equilíbrio emocional, autoconfiança, coragem etc.                           |
| SABER        | CONHECER OS SUBORDINADOS                          | Como reagem sob tensão, capacidade e limitações; conhecimento e habilidades.                                                |
|              | COMPREENDER A NATUREZA HUMANA                     | Necessidade, carências e emoções; ações e comportamentos.                                                                   |
|              | POSSUIR COMPETÊNCIA PROFISSIONAL (TÉCNICA/TÁTICA) | Ampliando seus conhecimentos; decidindo com oportunidade e acerto; transmitindo ordens corretamente; mantendo-se informado. |
| FAZER        | COMUNICAR-SE                                      | Usando-se as técnicas de comunicação.                                                                                       |
|              | MOTIVAR                                           | Despertando a força interna que leva as pessoas a realizarem coisas.                                                        |
|              | DISCIPLINAR                                       | Pela instrução militar, exemplo pessoal, análise dos fatos ocorridos e pelo aconselhamento.                                 |
|              | ESTIMULAR A COESÃO                                | Pela obtenção de união mental, emocional e espiritual dos membros do grupo.                                                 |

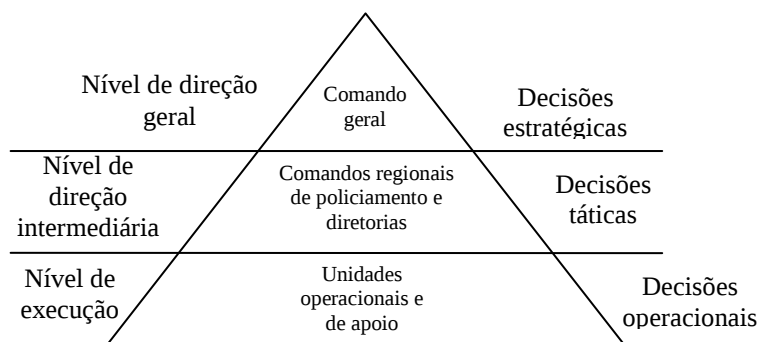
Fonte: Instruções Provisórias – IP-20-10 – Exército Brasileiro.

O comandante, por ser o único responsável perante o escalão superior pelo que sua organização fizer de certo ou errado, deve estar atento a uma hierarquia de níveis de decisão, baseando-se numa série de fatores, tais como abrangência, alcance no tempo

complexidade, detalhe, freqüência, reversibilidade, resumindo-se numa hierarquia na seguinte sequência: decisões estratégicas; decisões táticas e decisões operacionais.

O quadro a seguir mostra os níveis de decisão de um comando.

Figura 3 – Níveis de decisões



Fonte: FOUREAUX (1990, p. 49)

Os órgãos de direção compreendem direção geral e direção setorial, aglutinam-se no escalão comando geral; os órgãos de apoio da corporação subordinam-se aos órgãos de direção setorial; os órgãos de execução têm no seu ápice os comandos intermediários, como segundo escalão de comando da corporação.

Muitas vezes, uma decisão adequada torna-se inconseqüente pelas falhas de execução. Outras vezes, decisão adequada torna-se inconseqüente pelas falhas de execução. Outras vezes, contudo, será melhor que não se execute eficientemente uma decisão, para que não se perpetrem disfunções incorrigíveis, tão inadequada terá sido a decisão.

Ao treinar um comandante líder, sempre é interessante relembrar alguns conceitos correlacionando execução (eficiência) e decisão (eficácia), haja vista que a importância da discussão entre esses dois conceitos pode ser melhor avaliada quando se atenta para o fato de que a eficiência é um critério de desempenho interno, enquanto a eficácia refere-se ao desempenho externo da instituição.

Segundo Ribeiro (2011, p. 1), a primeira implicação fundamental da distinção entre eficiência e eficácia é que a eficiência conduz a uma ênfase nos métodos, tarefas, técnicas de operações e normas. Por outro lado, o conceito de eficácia enfatiza as relações externas da instituição com o ambiente, a eleição e legitimização de objetivos e a formulação de programas.

Totalmente válido e necessário é que no Manual de Trabalho do Comandante de Polícia Militar, tenha tópicos voltados à conduta dos comandantes líderes, sendo inculcadas fórmulas (métodos, novos processos, etc.) que unam a eficiência à eficácia, visando à obtenção do máximo de produtividade. Qualquer que seja a solução técnica, há de se assegurar o auto-desenvolvimento, a satisfação e manutenção ou melhoria do moral dos comandados, promovendo o reconhecimento da capacidade de cada um e a criação de um clima de coesão pela participação voluntária e ativa dos policiais.

Nesse sentido, também é importante que o manual contenha informações para que o comandante compreenda o conceito de clima institucional porque é através de sua criação que se maneja a motivação dos comandados; a eficiência da instituição da Polícia Militar pode ser aumentada através da criação de um ambiente de qualidade que satisfaça as necessidades de seus membros e, ao mesmo tempo, canalize esse comportamento motivado na direção dos objetivos. Além disso, através da análise do clima, o comandante líder poderá avaliar as condições em que um novo método irá funcionar e quais as forças restritivas e impulsoras que irá defrontar.

Note-se que o manual de treinamento do comandante, a todo o tempo, deve mostrar que o comandante líder atua como identificador das necessidades do ambiente, tradutor dessas necessidades e, finalmente, advogado principal dessas necessidades. Isso sugere, naturalmente, a sua responsabilidade pela inovação e uma rara capacidade para distinguir o importante do essencial e concentrar-se nesse último.

O manual é mera decorrência dos desafios e imposições da realidade da Polícia Militar. O inegável em tudo é a criação de um Manual de Trabalho do Comandante de Polícia Militar que prepare um comandante líder para alcançar objetivos inovadores e modernizantes tendo como desafio superar os esquemas e estilos tradicionais de treinamento, inovando-o.

Segundo Ribeiro (2011, p. 1), a inovação se apresenta como recurso indispensável para o enfrentamento dos desafios crescentes, no contexto de um futuro que se vive. É fácil concluir que essas realidades repercutem sobre a realidade dos líderes, já que, para se inovarem as instituições da Polícia Militar, há de se começar pela mentalidade dos comandantes, lembrando também que o comportamento inovador depende, em grande parte, da criação de um clima de *feedback* espontâneo, enfim, de um estilo participativo de liderança.

Um dos motivos que mantém uma equipe de policiais motivada é a liderança do comandante. Um estilo que promova um reconhecimento da capacidade de qualquer policial, um estilo que evite o uso de frases inibidoras da criatividade, um estilo que torne o comandante líder, um advogado de bons programas organizacionais, é um estilo muito bem aceito e recomendado no relacionamento com os policiais.

A melhoria do comportamento do comandante passa, portanto, pela minimização da importância de tarefas mantenedoras, cumpridoras de ordens e inibidoras da criatividade, focadas em estruturas e apoiadas em controles, com a simultânea maximização da originalidade e inovação, das ações com perspectivas de longo prazo, focadas em pessoas, inspiradoras de confiança e geradoras de comprometimento, as quais são, em sua totalidade, de responsabilidade dos líderes.

Neste sentido é que se sugere um manual que prepare comandantes líderes para atuar como construtor ativo de conhecimento e minimizar problemas enfrentados na instituição da Polícia Militar em disponibilizar, devido ao excesso de trabalho e carência efetiva, seus integrantes para instruções de aperfeiçoamento.

## CONCLUSÃO

O Estado deve constantemente investir no aprimoramento dos diversos órgãos da segurança pública e de seus integrantes na busca de um melhor serviço a ser prestado à coletividade. Nas instituições da Polícia Militar, como em qualquer instituição os trabalhos inerentes às funções de comandante são muito complexos para serem desenvolvidas sozinhos. São vários os fatores que determinam esta complexidade: tamanho da organização, extensão territorial de responsabilidade, índice de criminalidade, exigência da sociedade, diversidade de leis e normas, número de cargos, procedimentos controladores, dentre outros.

Por isso os comandantes precisam exercer autoridade sobre todos os órgãos da instituição dos escalões táticos e operacional. Este assessoramento é fornecido pelo Estado-Maior que mantém os comandantes informados dos resultados alcançados pelas diversas políticas postas em prática.

O tema abordado refletiu sobre uma forma de liderança para o comando, apresentando uma proposta de manual mais célere e eficaz de capacitar constantemente o Comandante da Polícia Militar no seu trabalho de líder junto à instituição da Polícia Militar, através de um trabalho mais humanitário permitindo que conheçam os níveis de decisão e suas responsabilidades, bem como o estabelecimento de políticas de comando.

Não foram encontradas doutrinas atuais e específicas de trabalho de comando, fato que dificultou o desenvolvimento do trabalho utilizando de bibliografia voltada para a área de administração que se encaixa perfeitamente no objetivo do trabalho em apresentar uma proposta de Manual de Trabalho do Comando de Polícia Militar com enfoque na responsabilidade do Comando em seu papel primordial de líder militar.

O trabalho atingiu seus objetivos específicos ao suscitar no capítulo I, questionamentos sobre o dever do Estado pela segurança pública através da Polícia Militar delimitada no exercício do policiamento ostensivo, apresentando as características da profissão militar e a formação da Polícia Militar para as práticas de prevenção ao crime. No capítulo II, ao discutir algumas dúvidas existentes sobre a missão constitucional do comandante de Polícia Militar, em que seu papel primordial é tomar decisão, apresentou-se a diferença entre poder e autoridade. E no capítulo III, descreveu-se sobre o comandante líder, que deve ter capacidade de influenciar seu grupo e satisfazer suas necessidades, seu

papel de tomador de decisão e a sugestão de um Manual de Trabalho de Comando da Polícia Militar voltado para a padronização em uma linguagem clara para que todos sejam capazes de entendê-lo e usá-lo como referência para os trabalhos de comando e para o CFO – Curso de Formação de Oficiais.

É sabido que, para a elaboração desse manual e o cumprimento de ações, necessário se faz passar por várias etapas do processo de planejamento, adotando visão estratégica, prospectiva e holística, para se chegar ao sucesso ou ao resultado que atenda ao objetivo proposto, com uso de recursos sistematizados. O que foi apresentado aqui é apenas um pequeno esboço do foco principal de um manual de trabalho de comando.

Ao discutir sobre o papel do líder militar, o trabalho mostrou a importância de treiná-los na condução de métodos de operações ou sobre a relação com seus comandados. Considerando-se a natureza e a efetividade do comportamento da liderança, as habilidades relativas à condução de grupos devem ser sempre levada em conta, sem deixar de manter o foco nos resultados e no sucesso da instituição, como a discussão feita neste trabalho.

O sucesso da instituição da Polícia Militar depende dos comandantes que executam, às vezes nos níveis hierárquicos mais baixos, as decisões tomadas nos níveis superiores; daqueles que têm responsabilidade pela tomada de decisões, tanto dos que decidem quanto dos que executam.

Em suma, este trabalho sugeriu a criação de um Manual de Trabalho de Comando de Estado-Maior, utilizando como parâmetro semelhantes atividades desenvolvidas por líderes, apresentando os princípios modernos de administração e adaptando-os às realidades da Polícia Militar, o mais convenientemente possível, nas ações precípuas de preservação da ordem e segurança públicas, sendo ferramenta fundamental para a consecução dos objetivos propostos na atividade do comando na instituição da Polícia Militar.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Justiça. **Bases curriculares para a formação dos profissionais da área de segurança do cidadão**. Brasília, 2000.

BONFIM JÚNIOR, Giovanni Valente Cap PMGO e PEREIRA, Daniel Gomes Cap PMGO. **A aplicação do policiamento comunitário como fator de redução da criminalidade**. Polícia Militar do Estado de Goiás, 2003, Goiânia.

BORGES, Carlos Antônio *et all*. **Manual para apresentação de trabalhos acadêmicos na Academia de Polícia Militar**. Goiânia, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas - O passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo Makron Books, 1994.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

EXÉRCITO BRASILEIRO. Instruções Provisórias, IP-2010.

FOUREAUX, Péricles de Souza. **Manual de trabalho de comando**. Belo Horizonte, 1990.

FREYESLEBEN, Mário Luís Chila. **A prisão provisória no CPPM**. Belo Horizonte : Del Rey, 1997.

GAMA NETO, Amadeu Robalinho Dantas da. **Mais que um comandante. Um líder policial**. Disponível em: <http://www.heronidesmangabeirajr.com/2011/04/mais-que-um-comandante-um-lider.html>. Acesso em 12 junho de 2011.

HIPÓLITO, Marcello Martinez. (Major PM). **A formação do militar estadual de polícia no Brasil e seus desafios**. Disponível em: <http://policial.blog.br/martinezpmsc/a-formacao-do-militar-estadual-de-policia-no-brasil-e-seus-desafios/>. Acesso em: 20 abril, 2011.

LAZZARINI, Álvaro. **Estudos de Direito Administrativo**. 2. ed. São Paulo: RT, 1999.

LOBATO, Vívian Alves. **Liderança comportamental**. Disponível em: [http://www.jogart.com.br/moodle/file.php/1/ARTIGOS/LIDERANCA/LIDERANCA\\_COMPORTAMENTAL.PDF](http://www.jogart.com.br/moodle/file.php/1/ARTIGOS/LIDERANCA/LIDERANCA_COMPORTAMENTAL.PDF). Acesso em 12, junho de 2011.

MEIRELLES, Hely Lopes Meirelles. **Direito Administrativo da Ordem Pública**. 2. ed., Rio de Janeiro : Forense, 1987.

NASSARO, Adilson Luís. O policial militar operador do Direito: **Noções Básicas para Policial Militar**. Disponível em: <http://www.algosobre.com.br/noco-es-basicas-pm/o-policial-militar-operador-do-direito.html>. Acesso em: 16 abr 2011.

POLÍCIA MILITAR. Portaria 23/08-PM/1.

QUEIROZ, Walmir Galdino de. **Trabalho de Comando: fundamentos básicos para comandantes PM**. Fortaleza, 1984.

RAMOS NETO, Joaquim Nogueira. **Trabalho de comando**. Academia de Polícia Militar. Goiânia, fevereiro, 2001.

RIBEIRO, Paulo César T. **Treinamento de líderes: foco no técnico ou no humano?** Disponível em: [http://www.conrh.com.br/artigos/treinamento\\_lideres.htm](http://www.conrh.com.br/artigos/treinamento_lideres.htm). Acesso em: 24 maio de 2011.

RICCO, Adriana Sartório e AMBRÓSIO, Andréa Nunes. **Censura no regime militar: a imprensa silenciada e seus reflexos na sociedade**. Disponível em: <http://www.fesv.br/artigos/arquivos/alunos/andrea%20nunes.pdf>. Acesso em: 29 abril 2011.

ROBBINS, S. P. **A verdade sobre como gerenciar as pessoas**. São Paulo: Prentice Hale, 2003.

SAMPAIO, José Nogueira. **Fundação da Polícia Militar do Estado de São Paulo**. 2. ed. São Paulo, 1981.

SILVA FILHO, João Marinho da e SANTOS, Ricardo Santana dos. **Proposta de criação de um Manual de trabalho de comando como instrumento de solidificação da doutrina na Polícia Militar de Estado de Alagoas**. Maceió, 2006.

SKOLNICK, Jerome H.; BAYLEY, David H. **Policciamento Comunitário**. Tradução Ana Luíza Amêndola Pinheiro. São Paulo: EDUSP, 2002.

TRACY, D. **10 passos para o empowerment**. Um guia sensato para a gestão de pessoas. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

VADE MECUM Compacto. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Antonio Luiz de Toledo Filho, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Luiz Céspedes. 4. Ed. Atual e Ampl. São Paulo: Saraiva, 2010.