

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLICIA MILITAR
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS

**OS ATRIBUTOS DA LIDERANÇA EXIGIDOS NA ATIVIDADE POLICIAL
MILITAR: UMA VISÃO DE COMANDANTES DA PMGO**

VINÍCIUS NUNES DA SILVA – CADETE PM

GOIÂNIA
2015

VINÍCIUS NUNES DA SILVA

**OS ATRIBUTOS DA LIDERANÇA EXIGIDOS NA ATIVIDADE POLICIAL
MILITAR: UMA VISÃO DE COMANDANTES DA PMGO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás (CAPM), como requisito parcial à conclusão do Curso de Formação de Oficiais (CFO), sob a orientação dos docentes Cap André Luiz Diques da Costa e 1º Ten Nadson Correia Guimarães.

GOIÂNIA
2015

OS ATRIBUTOS DA LIDERANÇA EXIGIDOS NA ATIVIDADE POLÍCIAL MILITAR: UMA VISÃO DE COMANDANTES DA PMGO¹

VINÍCIUS NUNES DA SILVA²

RESUMO

A Polícia Militar é uma instituição essencial para a manutenção da ordem pública, exigindo dirigentes habilidosos para otimizar as atividades de todos os policiais. Mesmo que a corporação tenha um sistema hierárquico-disciplinar, os comandantes devem liderar utilizando métodos estratégicos e desenvolver atributos hábeis na gestão dos policiais. Um líder democrático, flexível, sábio, que motiva os liderados, que comanda pelo exemplo e que se comunica adequadamente tem maiores possibilidades de atingir os propósitos institucionais, além de possuir outras características positivas. Os entrevistados e a pesquisa bibliográfica apontaram que os atributos da liderança identificados na Polícia Militar coincidem com os consolidados dos na ciência administrativa. O objetivo geral é apontar os atributos da liderança identificados na Polícia Militar de Goiás. Como objetivos específicos buscou-se identificar o significado de “liderança” e algumas alternativas pormenorizadas de seu exercício, especialmente no ambiente castrense. A pesquisa justifica-se na medida em que pode contribuir com a gestão da instituição, garantindo uma melhor qualidade de prestação do serviço à sociedade. Como metodologia foram utilizadas obras bibliográficas atinentes ao assunto, além de métodos qualitativos de entrevistas com três oficiais comandantes de unidades operacionais da Polícia Militar de Goiás atuantes na Cidade de Goiânia, concernente a sete perguntas padronizadas sobre a temática, com questionamentos com o fim de descobrir o perfil de liderança praticados por alguns comandantes na Polícia Militar de Goiás, induzindo inferências a fim de se chegar a preposições gerais por meio do método indutivo.

Palavras-Chave: Liderança. Polícia Militar. Atributos.

ABSTRACT

The military police is an essential institution for the maintenance of public order, requiring skilled managers to optimize the activities of all police officers. Even if the corporation has a hierarchical-disciplinary system, commanders must lead using strategic methods and develop skillful attributes in the management of police. A democratic, flexible, wise leader who motivates team members, who commands by example and communicating properly is more likely to achieve institutional purposes, as well as having other positive characteristics. Respondents and the literature indicated that the attributes of leadership identified in the Military Police coincide with the consolidated of the administrative science. The overall objective is to point out the attributes of leadership identified in the

¹Artigo apresentado ao Comando da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, como requisito parcial para conclusão do Curso de Formação de Oficiais, orientado pelo Capitão PM André Luiz Diques da Costa e Coorientado pelo 1º Tenente PM Nadson Correia Guimarães.

²Cadete do 3º ano da Polícia Militar do Estado de Goiás. Advogado licenciado. Bacharel em Direito pela PUC Goiás, pós-graduado em Direito Constitucional Aplicado, Penal e Processo Penal.

Military Police of Goiás. The specific objectives sought to identify the meaning of "leadership" and some detailed alternatives of exercise, especially in castrense environment. The research is justified in that it can contribute to the management of the institution, ensuring better quality provision of service to society. The methodology we used bibliographical works related to the subject, as well as qualitative methods of interviews with three commanding officers of operations of Goiás Military Police acting in the city of Goiania, concerning seven standard questions on the topic, with questions in order to find out the profile of leadership practiced by some commanders in the Military Police of Goiás, inducing inferences to arrive at general propositions through the inductive method

Key Words: Leadership. Military Police. Attributes.

1 INTRODUÇÃO

A Polícia Militar é uma instituição essencial para o sistema de segurança pública brasileiro. Além de ser o maior organismo que fomenta a paz social, possui características peculiares que a distingue das demais forças públicas.

A sociedade é altamente dinâmica e os seus membros esperam de todos os órgãos públicos uma prestação de serviço que atenda o bem comum. A segurança pública está em bastante evidência em razão da alta incidência e diversidade criminal existentes na sociedade.

Neste contexto, a Polícia Militar, que tem as atribuições constitucionais de preservação da ordem pública e a busca da incolumidade das pessoas e do patrimônio, por meio do patrulhamento preventivo e ostensivo, projeta sua atuação diante de sua ampla atribuição de garantir o equilíbrio e a paz.

O grande número de policiais, vinculados em um escalonamento vertical de subordinação e padrões predefinidos de atuação, todos incrustados em uma legislação castrense e inseridos numa tradição cultural peculiar, fazem desta instituição uma grande engrenagem da segurança pública.

A princípio, toda organização pública ou particular deve ser administrada de forma adequada. Uma empresa, uma escola, o condomínio de um prédio, uma rede de feirantes que trabalham tradicionalmente em um mesmo local. Todos eles dependem de

uma organização racional hábil a proporcionar melhores condições de trabalho, mesmo que esse esquema seja de modo informal.

E o que sustenta uma organização são justamente pessoas capazes de coordenar e dirigir os membros e as atividades do grupo, isto é, os líderes. Estes são pessoas especiais imbuídas de grandes responsabilidades. Uns já nascem mais vocacionados, mas todos devem desenvolver habilidades a fim de exercer a liderança de forma plena.

Com efeito, todos os líderes devem se basear em critérios racionais e científicos para exercer as suas atribuições, mesmo que o líder é seja comumente influenciado pela emoção e subjetividade inata de todo ser humano. Até mesmo os vocacionados devem desenvolver seus dons e aperfeiçoá-los constantemente.

Dentro da estrutura policial militar, o líder comumente é denominado comandante e, para efeitos didáticos, nesta obra tais expressões serão consideradas sinônimas. Comandante é aquele que lidera um grupo de militares, mas o exercício da liderança também pode ser desempenhado em pequenas frações ou destacamentos. Há quem diga que a liderança não é exercida apenas de superior para subordinado, mas pode se dirigir de subordinado para superior ou até mesmo entre pessoas de um mesmo nível hierárquico.

É notório que as complexas atividades de prevenção e o combate à criminalidade exigem uma atuação organizada por parte da instituição. Neste contexto, a Polícia Militar é dirigida pelos comandantes que exercem a sua influência sobre os comandados e, assim, fazem com que o trabalho do sistema apareça por intermédio de um conjunto concatenado de ações.

O sistema de gestão interno hierárquico-disciplinar da Polícia Militar é o mecanismo singular da instituição na medida em que visa operacionalizar de forma adequada as atividades imprescindíveis para a própria existência do Estado.

O problema central deste estudo é identificar os atributos de liderança a serem aplicados na instituição dentro deste paradigma de gestão peculiar.

O objetivo geral do presente artigo é apontar os atributos da liderança a serem aplicados na Polícia Militar de Goiás.

Como objetivos específicos tem-se a busca do significado do construto “liderança” dentro das teorias administrativas, além de perquirir os atributos dos líderes e os mecanismos de exercício desta liderança.

A pesquisa é relevante e justifica-se na medida em que o conhecimento pode contribuir para o avanço intelectual dos comandantes na medida em que perceberem e desenvolverem características essenciais de um perfil adequado ao ambiente castrense. Assim, com uma maior eficiência no comando da tropa, a sociedade usufruirá de uma melhor qualidade na prestação de serviço por parte do órgão em questão. Além disso, há uma escassez de produção de conhecimento nessa seara, podendo se inspirar novas ideias e desenvolvidas pesquisas congêneres.

Foram utilizadas como metodologia obras bibliográficas da ciência administrativa, sob o enfoque na gestão de pessoas.

Além do substrato teórico, foram realizadas entrevistas com três oficiais superiores comandantes da Polícia Militar do Estado de Goiás, as quais colaboraram com a dinamização e praticidade das ideias no trabalho em razão da vasta experiência na caserna.

O estudo foi desenvolvido no período compreendido entre agosto de 2014 e abril de 2015, na cidade de Goiânia, Goiás.

2 A LIDERANÇA

A princípio, é relevante ser apontado o significado preliminar da expressão “liderança” e alguns dos reflexos de seu uso diante da organização militar. Nesta seção será feita a distinção entre chefia e liderança, além de ser apontado o poder de influência que o líder pode imprimir no comportamento dos seus subordinados.

Existem várias definições sobre o significado de liderança, porém todas são uníssonas em apontar que líder é aquele que está a frente de determinado grupo e possui várias funções peculiares, especialmente representar a categoria, além de ter o poder de influenciar o comportamento dos liderados em busca de determinado objetivo.

Segundo Chiavenato, liderança é

um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações. Podemos definir liderança como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. (CHIAVENATO, 1992, p. 7).

A princípio, percebe-se que o termo “influência” é aquele que mais se amolda ao comportamento de um líder diante do grupo, já que este almeja articular o comportamento das pessoas e, por conseguinte, atingir um resultado coletivo.

Neste sentido, Sousa defende que

a liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida por meio do processo de comunicação. A influência é uma forma psicológica, uma transação interpessoal, que envolve conceitos de poder e autoridade, abrangendo todas as formas pelas quais se introduzem mudanças no comportamento de pessoas ou de grupos de pessoas. (SOUSA, 2000, p. 14).

A influência vem a ser uma força ou energia comportamental significativa. O liderado é impelido a seguir em certa direção pois, se não acreditava, passa a acreditar que aquele caminho é mais viável e oportuno.

Para Mussak, um dos grandes especialistas brasileiros em liderança estratégica, ser líder é

atingir resultados através de pessoas, é estar preocupado com pessoas e resultados sustentáveis, com equipes bem-estruturadas. O líder também tem o trabalho, o papel de desenvolver a motivação nos membros de sua equipe e melhorar o clima organizacional. Ele se torna um estrategista quando tem um “olho” voltado para o futuro. Mas, é bom lembrar que existem os líderes que elaboram as estratégias e os que as colocam em práticas. Seja um ou outro, ambos precisam entender de pessoas. (MUSSAK, 2008, p. 21).

Existem várias formas de influenciar as pessoas. Para tanto, pode-se utilizar diferentes meios, como a coação, pressão, sugestão ou mesmo a persuasão. Em alguns mecanismos percebe-se uma maior voluntariedade no consciente e subconsciente do influenciado. Em outros, vê-se uma maior imposição psicológica desta influência.

Porém, o método persuasivo é de longe aquele que mais se adequa às características de um líder virtuoso, que busca liderar com base na coerência e racionalidade, convencendo os liderados a fazer algo voluntariamente e sem pressões autoritárias.

A influência persuasiva é a forma de exercer a liderança utilizando métodos e técnicas moralmente adequados e com base no poder de convencimento. Aqui, o líder exercerá toda a sua habilidade com vistas a condicionar comportamentos e manobrar possibilidades.

Um exemplo interessante de exercer a liderança por meio persuasivo é utilizando uma comunicação eficiente com base em técnicas de oratória.

Além disso, é clássica a distinção entre o chefe e o líder. A chefia geralmente decorre simplesmente da imposição de um cargo de destaque. Quem está hierarquicamente acima é automaticamente chefe. Entretanto, nem todo chefe é líder e também existem líderes que não ocupam um cargo de chefia.

Segundo Tourinho,

Enquanto o chefe é alguém que exerce o poder de mando em virtude de uma autoridade oficial ou oficiosa, o líder é uma pessoa que, graças a própria personalidade e não a qualquer injunção administrativa, “dirige um grupo com a colaboração de seus membros”. (TOURINHO, 1982, p. 59).

Já o líder é aquele que orienta e acompanha os subordinados, trabalhando em equipe, mediante constante orientação, assumindo a responsabilidade pelos resultados. Busca influenciar utilizando critérios racionais e plausíveis.

Quem não ostenta a qualidade de líder não consegue influenciar pessoas, estando geralmente desconexo da realidade da organização.

O líder é instrumento fundamental que dá o norte de atuação da organização e, por conseguinte, por administrar os recursos de forma sensata e inteligente, é naturalmente aceito pelo grupo se exercer suas atribuições de forma adequada. Em razão de seu grande comprometimento, existem casos de o próprio grupo não aceitar o afastamento ou a substituição deste dirigente.

Portanto, o bom líder utiliza mecanismos eficientes em prol do bem comum. O fato de estar em uma posição de destaque não significa que ele tem algum privilégio, mas sim que ele é encarregado em dar uma diretriz conveniente para uma coletividade. Portanto, é uma posição de muita responsabilidade, pois as suas decisões trarão um grande impacto no resultado final.

3 AS QUALIDADES DO LÍDER E MEIOS EFICIENTES DE COMANDO

O líder possui vários predicados. Ele é um “ser diferenciado”, tem uma análise de mundo acima da média, uma visão panorâmica da realidade. Possui o dom da boa comunicação e o poder da influência, compreende as necessidades humanas e sabe superar as adversidades e vencer obstáculos inevitáveis. Tem objetivos e os alcança

com base na estratégia, otimizando a utilização dos recursos quem tem à sua disposição.

Tourinho indica as dez qualidades mais expressivas de um líder sendo elas a autenticidade, idealismo, coragem, habilidade, simpatia, sensibilidade, tenacidade, flexibilidade, otimismo e comunicabilidade (TOURINHO, 1982).

Existem diversos outros adjetivos positivos que podem ser facilmente perceptíveis na postura e comportamento dos grandes líderes. Estes sempre tem planejamento, visão, apoio, confiança, destemor, experiência, racionalidade dentre vários outros predicados.

Segundo Almeida, o líder deve ter

coragem, visão e idealismo, sinceridade, lealdade, comunicação, perseverança, humildade, honestidade, amor ao trabalho, capacidade de comunicação, inteligência desenvolvida, capacidade administrativa e técnica, capacidade de entusiasmar, incentivar e delegar; capacidade de controle emocional (boa inteligência emocional), capacidade para manter elevado o moral do grupo. (ALMEIDA, 2005, p. 147 e 170).

O líder tem como atributos o autodomínio, autoconfiança, camaradagem, combatividade, competência, cooperação, coragem, criatividade, decisão, dedicação, disciplina, equilíbrio emocional, honestidade, imparcialidade, iniciativa, justiça, lealdade, objetividade, persistência, responsabilidade e resistência. (COSTA, 2009).

Interessante notar que a primeira característica ou o primeiro princípio norteador do líder é o planejamento diante de determinado panorama.

Antes mesmo de uma aparição em público, uma simples comunicação escrita ou em uma reunião informal com os subordinados, o líder deve analisar todo um cenário e traçar planejamento estratégico baseando-se na conjuntura do momento. Ele deve antever suas ações, como se imaginasse o movimento de uma peça no jogo de xadrez, antecipando acontecimentos, evitando adversidades e buscando uma posição de vantagem.

O líder visionário nunca tem pressa na tomada de decisões, é extremamente analítico e meticuloso, busca sempre tomar decisões seguras por meio de muito estudo e observação.

Blanchard e Zigarmi ensinam na célebre obra “liderança e gerente minuto” que quando mais se diminui a marcha, mais se vai depressa (BLANCHARD e ZIGARMI, 1986, p. 20)

O líder deve fazer todo um diagnóstico da sua equipe, reconhecendo as capacidades, dificuldades e potenciais de cada um de seus liderados, conhecer as ferramentas e possibilidades que tem e que pode ter à sua disposição e todas as demais circunstâncias fáticas existentes, sempre na busca da maximização dos resultados.

Por meio do planejamento e com base nos recursos humanos de que dispõe, deve fazer um projeto a fim de vislumbrar o futuro e prever possibilidades de erro para o seu intento, readaptando o plano de acordo com cada situação superveniente durante a sua trajetória.

Viu-se um atributo importante do líder: o seu poder de influência. Por ele, o líder possui um magnetismo próprio e peculiar que atrai a confiança das pessoas, atuando no consciente e subconsciente destas. Em certos cenários, as pessoas veem em um líder a última esperança para almejar certo objetivo ou situação. Segundo Almeida, os líderes, quando chegam e assumem, reverterem as expectativas, por maior que sejam as resistências e desafios (ALMEIDA, 2005), e geralmente se tornam os grandes protagonistas de uma virada de jogo em um cenário totalmente adverso.

Se os homens respeitam alguém como pessoa, admiram-na; se a respeitam como líder, seguem-na (MAXWELL, 1999). Ainda segundo o autor, 10% das pessoas se tornaram líderes pelo talento natural, 5% em consequência de crise e 85% porque foram influenciados por outros líderes.

Viu-se que os líderes possuem várias características significativas, a começar pelo diagnóstico da realidade, o planejamento estratégico, percorrendo vários adjetivos especialmente relacionados ao poder de influência, até se chegar à gestação de novos líderes, os quais adquirem suas características peculiares e identidade própria.

Com tais premissas extraídas especialmente da ciência administrativa, vimos que a aplicação delas é essencial para moldar o perfil de líderes na Polícia Militar.

Os comandantes, mesmo aqueles que não nasceram líderes natos ou aqueles que não desenvolveram satisfatoriamente o seu comando no período de formação ou na experiência da carreira, devem desenvolver estas capacidades.

Nesse sentido, é importante identificar como deve ser exercida esta liderança e quais instrumentos ou recursos podem ser utilizados para maximizar este exercício.

Em brilhante estudo sobre o exercício da liderança, Costa estabelece que a comunicação potencializa métodos de influenciar pessoas e obter resultados positivos, pois

É eficaz quando os subordinados compreendem exatamente o que o líder tenta dizer-lhes, e quando o líder, por sua vez, compreende o que os subordinados tentam lhe dizer. A comunicação poderá acontecer por meio da expressão oral, escrita ou gestual ou, ainda, pela combinação de todas estas modalidades. A escolha das palavras, o tom de voz e a atitude assumida influenciam as reações dos subordinados. A liderança é mais do que dar o exemplo e comandar com bravura em combate. A aptidão para dizer o que deve ser dito da forma mais adequada e no momento mais oportuno é também uma parte importante da liderança. (COSTA, 2009, p. 25).

É a comunicação que estabelece a via de duplo sentido em um processo de liderança, na medida em que o líder se comunica com os liderados, mas também recebe o feedback destes. Esse processo recíproco é necessário para o líder, em que este vai ter a oportunidade de fazer a análise do atual cenário para poder persistir com determinada atitude ou fazer mudanças hábeis à consecução de determinados fins.

No meio militar, o comandante que estabelece uma comunicação eficiente com a tropa durante uma preleção no serviço operacional, ou em uma oportunidade de reunião a fim de esclarecer algum aspecto de serviço ou na tomada de decisões, tem uma enorme oportunidade de maximizar o seu poder de influência no comportamento de seus homens.

Na mesma linha de raciocínio, Polito estabelece atributos significativos do poder de oratória e eloquência do líder, relacionando mecanismos como a projeção da voz, o vocabulário, a expressão corporal, a aparência, além de outras situações e métodos que facilitam a busca de tal objetivo.

Segundo Fernandes,

O domínio da comunicação é a tarefa de culminância que o líder deve cuidar. A comunicação não é apenas o intercâmbio de informações, mas é uma coordenação de comportamentos entre organismos vivos por meio de um acoplamento estrutural mútuo. Técnicas de Programação Neurolinguística é uma técnica indispensável. Importa que os líderes aperfeiçoem os recursos para a comunicação: a voz, os gestos, os sentidos, as emoções, a percepção, e aprendam a colocar a alma para obter uma coordenação de comportamentos, numa rede de acoplamentos estruturais, comunicando-se consigo mesmo, em verdade, em coragem e confiança para comunicarem com o outro também em verdade, em coragem e confiança. (FERNANDES, 2001, p. 29).

Portanto, assim como a influência é o princípio fundamental e primeira lei da liderança, a comunicação é o veículo que proporciona a influência.

A linguagem verbal consiste na comunicação falada ou escrita. No contexto policial militar, exige-se dos comandantes e líderes um vocabulário adequado, boa entonação vocal e palavras pertinentes ao discurso determinado.

Em uma solenidade militar, por exemplo, o comandante deve conduzir o seu discurso como se estivesse lendo uma redação. Isto é, deve prepará-lo e mentalizá-lo com bastante antecedência, arquitetando todas suas partes (introdução, desenvolvimento e conclusão), proporcionando à mensagem coesão e coerência, clareza e objetividade.

A liderança falada é o cartão de visita do bom líder, que deve ser um exímio orador, isto é, deve possuir um discurso articulado e convincente.

Segundo Polito (2008), na preparação do discurso, antes mesmo de se planejar a fala, deve-se conhecer o público alvo, no caso os comandados, ensaiar, treinar e estar em equilíbrio físico e emocional apropriado.

Em certas ocasiões, como na hipótese de o comandante não estar preparado ou houver algo que impeça o pleno desenvolvimento do seu poder de influência, recomenda-se que ele evite a comunicação (se isso for possível), postergando o processo comunicativo para um momento mais adequado e oportuno (POLITO, 2008).

Já a linguagem não verbal, também conhecida como comunicação paralinguística, também é de significativa importância na medida em que muitos especialistas na área afirmam que “o corpo fala mais do que a boca”.

Aqui, o adjetivo característico é a postura corporal do líder que, para exercer adequadamente a liderança, deve ter a vestimenta ou o fardamento com boa aparência, o corpo ereto, o semblante altivo e seguro, um contato visual apurado, dentre diversos outros detalhes que fazem toda a diferença.

Nesse sentido, Winetzki sustenta que

são fundamentais a aparência pessoal digna, elegante, o traje adequado, formal, o ar de segurança, de autoconfiança, de acreditar no que se está falando. Essa postura se chama carisma. Gesticulação deve ser contida, nem se agarra à tribuna como um naufrago a sua bóia, nem rodar os braços como um cata-vento. Poucos gestos, amplos, bem marcados, espaçados, dão impressão de segurança e determinação. Gestos expansivos e frequentes passam ideia de frivolidade. Uma caneta ou fichas de anotação na mão proporcionam um adequado suporte psicológico. (WINETZKI, 2009, p. 19).

Polito, também especialista no assunto, também aponta algumas dicas acerca da expressão corporal, lecionando

que se faça um gesto para cada informação predominante na frase, não tenha pressa de voltar à posição de apoio, gesticule com os braços acima da linha da cintura, faça o movimento a partir do ombro, varie os gestos, varie a posição de apoio, marque o ritmo da fala com os braços na frente do corpo, estabeleça um sincronismo harmonioso entre o gesto, a voz e a mensagem, posicione-se naturalmente sobre as duas pernas, use o

semblante para se comunicar com mais expressividade e olhe para os ouvintes. Evitar postura negligente e prepotente. (POLITO, 2008, p. 54).

De acordo com um recente estudo desenvolvido nos Estados Unidos, a expressão corporal representa uma carga muito significativa no processo de comunicação. Na obra *Falando em Convencendo*, Winetzki sustenta que

o julgamento a respeito de outras pessoas é baseado em 55% na expressão corporal, em 38% na forma de expressão vocal (tom de voz, velocidade da fala, etc.) e em apenas 7% no conteúdo propriamente dito. Ainda que o percentual possa variar podemos ver que pelo menos 90% do resultado da comunicação é baseado não naquilo que se diz, mas em como se diz. (Estudos conduzidos por Birdwhistell, Edwards e Brillhart, nos EUA). (WINETZKI, 2009, p. 18).

Portanto, o comportamento corpóreo do comandante da Polícia Militar diz muito, isto é, apenas a sua presença já pode transmitir uma mensagem eficiente desde que ele observe os padrões ideais para se exercer a liderança. Além disso, essa postura corporal deve estar intrinsecamente ligada à linguagem verbal falada e dela é indissociável, sendo praticamente uma extensão fundamental da voz.

No militarismo é interessante notar que o fardamento é um elemento não verbal muito significativo no processo de comunicação. Um líder fardado transmite sua mensagem de forma solene, institucional e dotada de credibilidade.

É também pelo processo de comunicação que o comandante assume um comportamento rotineiro e toma atitudes que certamente potencializarão sua influência.

É por meio da comunicação que o comandante assume a sua identidade de líder, projetando ações que caracterizarão o seu poder de influência.

Na célebre obra *Segredos da Liderança*, Maxwell indica comportamentos de líderes que potencializam resultados, como: manter a simplicidade, utilizar metáforas, analogias e exemplos, repetir as ideias, liderar através do exemplo, explicar as inconsistências aparentes, estabelecer uma comunicação recíproca, confiar nos liderados e delegar autoridade. (MAXWELL, 1999).

A delegação de autoridade citada por Maxwell é justamente a oportunidade que o liderado tem de começar a exercer a sua liderança já que, como falamos, os líderes acabam formando outros líderes mesmo que esta não seja a sua intenção. É um processo automático, porquanto o liderado sempre observa e geralmente é até fascinado pela figura enigmática do líder.

Com o tempo, é natural que os aspirantes à liderança passam a ter uma relativa autonomia diante de um cenário ainda limitado, mas a partir do momento em que

vão ganhando a confiança de seu diretor, passam gradativamente a alçar voos mais duradouros. Assim, com a constante carga de experiência, vai se ganhando papel de destaque e maximizando a liderança.

Assim surgiram os grandes líderes da história, que se espelharam nos exemplos de pessoas e foram muito além. Assim é na Polícia Militar, onde o recruta é inserido em um contexto cultural peculiar e vai, ao longo de sua carreira, observando o comportamento de seus superiores para, em um momento futuro, ocupar a posição destes e reproduzir os seus comportamentos. A hierarquia policial militar naturalmente proporciona este aprendizado.

Um líder, só pelo fato de ter uma irrepreensível reputação social, influencia seus subordinados por meio de exemplo, não necessitando sequer de pronunciar uma voz, escrever algo ou ter uma postura corporal adequada tendente a uma determinada finalidade de liderança.

Comandar pelo exemplo certamente é uma das formas mais eficientes de exercer a liderança. A integridade de alguém sempre chama a atenção positivamente, e o espelhamento é extremamente natural, especialmente no âmbito policial militar, onde é cultural que muitos busquem o aprimoramento e o reconhecimento profissional ao longo da carreira. Já dizia a máxima que “as palavras convencem, mas o exemplo arrasta”.

No meio Policial Militar, ao longo da história, percebemos comandantes altamente carismáticos que influenciaram centenas e até milhares de pessoas única e exclusivamente com base em sua credibilidade, conduta social ilibada e carisma marcante.

Muitos tiveram os seus comportamentos reproduzidos e até mesmo aprimorados, e esses aprendizados contribuíram sobremaneira para toda uma transformação sócio-política experimentada no mundo ao longo dos séculos.

4 LIDERANÇA E O MODELO HIERÁRQUICO DISCIPLINAR DA POLÍCIA MILITAR

É cediço que as Polícias Militares ocupam uma área governamental estratégica e importantíssima para a própria existência do Estado Democrático de Direito.

A gerência e direção de toda organização deve observar os três tipos de liderança existentes, de acordo a Teoria Geral da Administração. Adaptado à realidade militar, os comandantes da Polícia devem se ater às seguintes níveis de liderança:

- a) Liderança estratégica: ocorre geralmente nos altos níveis da organização militar, voltada às diretrizes institucionais e metas a longos prazos. Neste estágio está o elo entre o Poder executivo e a instituição, transformando e adaptando os objetivos políticos à realidade militar;
- b) Liderança organizacional ou tática: ocorre por intermédio da cadeia de comando a partir do Estado Maior da Organização e dos Comandantes Regionais;
- c) Liderança direta, de primeira linha ou operacional: a comunicação entre o líder e o comandado ocorre direta e permanente, face a face.

Silva Júnior e Batista no artigo “A abordagem da liderança na formação de oficiais da Polícia Militar de Goiás: um estudo exploratório” sustentam que

Para que os integrantes da Polícia Militar de Goiás possam atuar, nas diversas frentes de serviço, torna-se necessário uma liderança estratégica. Nesse contexto, o líder estratégico deve ser capaz de prever cenários, buscar a flexibilidade, pensar de forma estratégica e trabalhar com seus superiores, pares e subordinados para implantar as mudanças necessárias para possibilitar o futuro da Corporação. (SILVA JÚNIOR e BATISTA, 2010, p. 8).

Cada uma das lideranças supracitadas são fundamentais na administração policial militar, mas a liderança direta ganha importante destaque na medida em que o poder de influência, ponto nevrálgico da liderança, é mais exercido com mais evidência nesse escalão.

Além disso, os oficiais da Polícia Militar têm a oportunidade de galgar todos os escalões de liderança, sendo certo que a liderança direta acompanhará o líder durante toda sua carreira, sem prejuízo da liderança estratégica e organizacional.

O exercício da liderança é intrínseco à atividade policial de um modo geral, havendo uma liderança interna diante do escalonamento vertical e hierarquizado voltado à conjuntura organizacional, e também externa, voltado para algumas atribuições da Polícia Militar, como o desenvolvimento de um policiamento comunitário voltado a influenciar a população a ser protagonista da segurança pública.

Sun Tzu (2000) em um dos livros militares mais famosos do mundo, A Arte da Guerra, ainda no século IV antes de Cristo, já estabelecia importantes premissas acerca do sistema de liderança, estabelecendo o comando eficiente e o seu reflexo na disciplina da tropa a fim de alcançar os objetivos.

Além de Tzu, vários pensadores e comandantes que lideravam instituições policiais, no decorrer dos séculos, estabeleceram ponderações teóricas relevantes ou mesmo registraram experiências vividas em combate.

Em razão do tamanho e da grande divisão, hierarquização e departamentalização da Polícia Militar, todos tem a oportunidade de exercer a liderança direta e contribuir na realização dos propósitos institucionais, do Comandante Geral até o soldado mais moderno que atua em um pequeníssimo destacamento de um povoado no interior do Estado.

Interessante notar que os conceitos de liderança e os seus desdobramentos são mais desenvolvidos e valorizados na área de gestão empresarial, relacionados à iniciativa privada. Entretanto, é cediço que estes conceitos também são válidos para as instituições públicas na medida em que todas as organizações exigem um gestor competente.

Dentro do contexto e da cultura policial militar, que tem uma realidade própria e *sui generis*, existe a hierarquia previamente regulamentada na qual a liderança é (ou deveria ser) exercida dentro desta estrutura.

Daí surgem as perguntas: o sistema hierárquico-disciplinar facilita o exercício da liderança? O subordinado é naturalmente influenciado pela capacidade do líder ou ele é constrangido a se submeter à liderança com a intenção de não ser punido?

É necessário aferir se os comandados obedecem às determinações por livre e espontânea voluntariedade ou por que são impelidos a fazê-lo em razão do regime militar.

A princípio, é fácil perceber que o sistema hierárquico-disciplinar regulamentado é um excelente auxílio para o comandante. Nele o exercício do comando fica prático, automático, mesmo que o comandante não tenha desenvolvido as qualidades de um líder eficiente.

Entretanto, é importante perceber que o líder não deve exercer suas atribuições valendo-se única e exclusivamente de meios regulamentares, mas sim deve buscar um perfil adequado de liderança para otimizar o seu trabalho de exercer a influência de forma adequada.

O subordinado deve desenvolver suas atividades de forma extremamente natural e voluntária, mesmo que em um plano secundário ele possa se ver constrangido por uma eventual punição caso saia de um direcionamento proposto.

O comandante deve obrigatoriamente utilizar técnicas de liderança, como se a Polícia Militar fosse uma grande empresa que não possuísse um rígido regulamento hierárquico-disciplinar.

No que tange a uma maior participação dos subordinados na gerência de uma organização ou mesmo na centralização das decisões de um comandante, Tourinho sustenta que existem três formas de liderança neste sentido, sendo elas

- a) democrática: o líder identifica-se com o grupo sentindo-lhe as necessidades e interpretando-lhe os anseios, para atuar de acordo com a opinião geral que consulta frequentemente, sem contudo abster-se de esclarecer e orientar
- b) autocrática: o líder impõe ao grupo pela força o comando da sua vontade
- c) liberal (*laissez-faire*): o líder limita-se a fazer passivamente aquilo que o grupo pretende. (TOURINHO, 1982, p. 61).

A liderança democrática agrega uma participação mais efetiva de todos, e o líder é um representante da vontade da maioria, apesar de ainda conservar uma certa margem de autonomia.

Pela liderança autocrática, o comandante centraliza o poder decisório em detrimento de opiniões alheias, externando suas decisões de forma unilateral. Nesse sentido, Maquiavel já dizia que se o príncipe não for amado, ele deve fazer-se temido (MAQUIAVEL, 2006).

Já o modelo liberal se limita a apenas confirmar aquilo que é decidido pelo próprio grupo, isto é, o líder é um mero porta-voz de uma coletividade.

No meio policial militar, é praticamente unânime a afirmação de que a liderança liberal não tem qualquer espaço. Em uma grande organização, especialmente a que trabalha em uma área que exige muito de seus profissionais, é primordial a existência de uma unidade de comando capaz de fixar as diretrizes e as políticas institucionais do órgão, sob pena de a vontade do grupo, geralmente divergente, conduzir a instituição a resultados desiguais, contraditórios e conflitantes.

Em entrevistas realizadas com alguns comandantes da Polícia Militar de Goiás, deduz-se que a grande maioria dos comandantes policiais militares são líderes democráticos pois primeiro buscam sondar a opinião geral e ter uma visão plural da realidade para depois tomar a decisão.

Entretanto, ainda com base nos depoimentos, em certos momentos este líder democrático deve ceder lugar a atitudes autocráticas. Estes momentos seriam apenas

circunstanciais, em situações que o poder de decisão do comandante deve prevalecer sobre os demais e quando isso se fizer absolutamente necessário.

Porém, ainda de acordo com as entrevistas, os líderes militares do passado foram caracterizados como líderes preponderantemente autoritários, que exerciam sua influência por meio da intimidação e do temor. Este cenário já foi revertido nos dias atuais, já que a instituição conta com profissionais que adentram à caserna mais preparados intelectualmente e a formação dos líderes hoje é mais completa e democrática.

Além disso, o comandante deve motivar a tropa de forma razoável e proporcional, seguindo o curso natural e justo das coisas, devendo haver um direcionamento sensato e coerente com dada situação, já que o próprio subordinado, apesar de sua posição menos privilegiada, também tem uma leitura de toda uma realidade e sempre está a fazer um diagnóstico das ações do comandante e do contexto de toda situação.

Em outras palavras, comandantes e comandados, líderes e liderados, todos devem estar satisfeitos com o andamento da corporação e não deve haver divergência, devendo os líderes e comandantes conduzir os trabalhos com sabedoria, especialmente nos momentos de conflito, que deve ser contornado com flexibilidade e sapiência pelo gestor da organização.

O comandante militar deve exercer toda a sua capacidade de liderança já analisada, como motivar os seus homens, comandar pelo exemplo e exercer uma comunicação eficiente. Deve ser visionário, acompanhar os seus homens na dificuldade e tomar decisões oportunas, justas e acertadas, de modo a preservar a unidade grupal. Deve colocar em prática todas as características positivas de um bom líder.

Deve ser um comandante democrático, estando junto com os comandados no desempenho da missão e estando aberto ao diálogo. Sua visão holística sempre deve ser apurada e a sabedoria de Salomão deve acompanhar suas atitudes e decisões.

5 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Na pesquisa foi utilizado o método indutivo. A indução é significar um processo de associação de ideias particulares que conduzem a conclusões gerais. Na pesquisa, a

indução foi utilizada na medida em que se extraiu premissas bibliográficas e das entrevistas tendente a se formar conclusões mais amplas e integradas.

De maneira mais técnica, indução consiste em

levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais abrangente do que o das premissas iniciais nas quais se fundamentam. Isto é, a indução é entendida como o argumento que passa do particular para o geral, ou do singular para o universal, ou ainda do conhecido para o desconhecido (ALMEIDA, 2015)

A princípio, utilizou-se a pesquisa bibliográfica de vários autores consagrados na ciência administrativa, relacionados à gestão de pessoas e administração de empresas. Estas informações oriundas de várias fontes, por meio do processo indutivo, foram reunidas e associadas, a fim de se aferir os aspectos predominantes da liderança.

Em um plano prático, para constatar tais aspectos predominantes e experiências vivenciadas, além da interpretação bibliográfica já apontada, foi procedida a entrevista com três oficiais superiores da Polícia Militar do Estado de Goiás que atualmente são comandantes de Batalhões de setores essenciais da instituição na Cidade de Goiânia. Tais militares são Tenentes-coronéis da ativa desta instituição, que já tiveram a oportunidade de galgar vários postos de liderança ao longo da carreira, tendo uma visão mais holística do fenômeno.

A escolha destes três oficiais se deu em razão de eles comandarem unidades operacionais na cidade de Goiânia, setores que são fundamentais e estratégicos para a Polícia Militar do Estado de Goiás. Além disso, a predisposição e voluntariedade dos mencionados oficiais, especialmente por serem instrutores da Polícia Militar há um longo tempo, além de sua credibilidade junto à instituição, foram critérios fundamentais para a escolha deles.

É evidente a importância da entrevista qualitativa, já que ela busca a imersão do pesquisador no contexto dos sujeitos pesquisados e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa, utilizando-se quando o fenômeno de estudo é complexo, de natureza social e é inviável a sua quantificação (CAMURRA e BATISTELA, 2009).

A entrevista foi desenvolvida por meio de sete perguntas padronizadas de entrevista tendentes a extrair os acontecimentos registrados ao longo da carreira, constituindo, basicamente, em indagações sobre os aspectos predominantes da liderança, a importância deste exercício no meio militar e a forma de seu bom exercício sob a utilização de métodos eficazes, dentro de toda o sistema hierárquico-disciplinar característico do militarismo.

Associando os aspectos teóricos acerca da forma eficaz de exercício do comando e das opiniões registradas, chegou-se a resultados convergentes e significativos.

O universo da pesquisa são os agentes de segurança da Polícia Militar do Estado de Goiás e a amostra, como foi mencionado, consistiu nos três Tenentes-coronéis entrevistados.

6 RESULTADOS

Foram desenvolvidos questionamentos com o fito de descobrir o perfil de liderança praticados por alguns comandantes na Polícia Militar de Goiás.

Chegou-se à conclusão de que no meio militar deve-se utilizar os princípios gerais de liderança comumente estudados e desenvolvidos na ciência administrativa. Os atributos dos líderes, geralmente identificados no setor privado, podem ser perfeitamente transplantados para a seara pública, especialmente para o serviço policial militar. A forma ou os mecanismos de exteriorização da liderança também podem ser perfeitamente reproduzidos e melhor observados na realidade das forças policiais.

Os atributos de um líder se mostraram convergentes na doutrina. A influência foi identificada como uma palavra significativa, sendo o estado facilitador no desempenho da liderança. A comunicação surgiu como o mecanismo essencial deste exercício diante da multiplicidade de códigos que ela pode representar, inclusive na externalização das características inatas do líder.

Ficou constatado, outrossim, que o sistema hierárquico disciplinar é um meio facilitador que o comandante tem à sua disposição para exercer a sua liderança ou chefia perante os subordinados. Entretanto, em razão da pesquisa doutrinária e também das entrevistas realizadas, este comandante deve utilizar técnicas e métodos cientificamente comprovados para atingir seus objetivos.

Para frisar isso, o entrevistado 1 sustentou que alguém se torna líder e é assim reconhecido por seus pares e subordinados apenas de forma paulatina, durante o percurso de toda carreira. Segundo ele

Dentro da PMGO, para se ter respeito e credibilidade dos subordinados, pares e superiores, é necessário ter uma trajetória, desde na Academia como Cadete, uma trajetória de vida, de trabalho, de idoneidade, de

postura, sem manchas. Os liderados devem enxergar credibilidade e segurança no líder. A carreira profissional deve ser exemplar. (ENTREVISTADO 1).

Este foi apenas um viés identificado na pesquisa relacionado ao processo de formação do líder. Assim, segundo o entrevistado 1, uma pessoa se torna líder apenas exercendo e se impondo enquanto tal. O processo é paulatino e gradual.

Na conceituação de liderança, o entrevistado 2 preferiu salientar que no meio militar existem líderes natos e os líderes postos. Assim,

No meio policial militar temos dois tipos de líder: o líder nato, que lidera naturalmente, pelo exemplo, pelo convencimento, competência e o líder posto, que existe por força da imposição do cargo. Este as vezes não desenvolveu as qualidades, mas por força da designação ele é líder conforme suas aptidões. (ENTREVISTADO 2).

Ainda na conceituação de liderança, o entrevistado 3 preferiu defini-la como a arte de inovar e de ter respeito mútuo e ter humildade para com quem se relaciona. Segundo ele,

Ser líder significa empreender, inovar, criar, melhorar a instituição, dar o melhor de si, ter disposição para trabalhar. A liderança começa pelo respeito mútuo, ir até onde começa o seu direito e vice-versa. O policial sabe o que ele tem que fazer. É ter humildade para com todos, subordinados, superiores, autoridades e civis. O líder não trás para o ambiente de trabalho política, futebol e religião. (ENTREVISTADO 3).

Assimilando as definições extraídas dos comentários dos experientes profissionais militares, podemos concluir que o comandante policial militar tem uma trajetória marcante e exemplar baseada na integridade, mesmo que seja desenvolvida pela necessidade da atribuição do cargo, baseando-se na disposição e inovação ao trabalho e respeito mútuo entre as pessoas.

Tais assertivas coincidem com as mencionadas na sistemática de gestão de pessoas desenvolvidas pela teoria da administração.

Como características fundamentais da liderança no meio militar, o entrevistado 1 sustentou que

O líder tem que ter postura, iniciativa, ter destemor, ser empreendedor, oportunista, flexível, usar o bom senso, ouvir o anseio dos militares, ter inteligência para discernir o que vai ser o melhor e o necessário para a policial. Ele motiva, incentiva, é positivo e otimista mesmo nos momento de adversidade. (...) O norte de uma tropa, o norte de uma instituição, tem que seguir o líder. Um líder capaz que vê os anseios da tropa de um modo geral, como anseios físicos, psicológicos, estruturais, dentre outros, é de extrema importância para a própria instituição. (ENTREVISTADO 1).

Vimos que este entrevistado aponta praticamente as mesmas características já estudadas, acrescentando, outrossim, que o comandante deve observar os anseios de sua tropa, como os anseios físicos e psicológicos, a fim de que o seu comando seja exercido de forma plena e o grupo alcance melhores resultados.

O entrevistado 2 aduziu que o bom líder é o

vocacionado, lidera pelos exemplos, pelas capacidades natas, desenvolve habilidades de líder. O verdadeiro líder convence pelos seus feitos e pelos seus exemplos (...) tem conhecimento técnico acerca da função a ser desenvolvida. (ENTREVISTADO 2).

Um conhecimento técnico explicitado pelo entrevistado 2 é interessante, reconhecendo que um bom líder deve ter uma habilidade fundamental e um conhecimento técnico profundo acerca da matéria. Assim, um líder nunca exercerá com plenitude o seu comando em todas as esferas de atuação porquanto isto será humanamente impossível.

Especialmente na Polícia Militar, que atua em diversas frentes de serviço, sejam elas na órbita administrativa ou operacional, o comandante deve se especializar na área determinada de sua atribuição, devendo conhecê-la bem mais do que qualquer policial militar do meio.

Como características do bom líder, o entrevistado 3 aduziu que ele tem que ter como predicados o

Respeito, profissionalismo, compreensão, cuidar do lado pessoal do subordinados, preocupar com sua saúde física e mental de acordo com sua família (...) É manter o foco, manter o trabalho que deu certo, aceitar as novidades e se adequar a elas. A liderança deve captar as experiências trazidas pelos subordinados. (ENTREVISTADO 3).

Aqui o entrevistado 3 novamente reforça a preocupação com a saúde dos subordinados, além de buscar considerar os conhecimentos trazidos por eles. Além disso, prima-se por uma melhor compreensão e profissionalismo perante a tropa.

Portanto, as características de um líder militar apontadas pelos mencionados comandantes podem assim sistematizadas: tem postura, iniciativa, é sensível aos anseios da tropa, tem conhecimento técnico acerca de sua área de atribuição e reconhece a importância dos subordinados no processo de comando.

Assim, cada comandante apontou aspectos diferentes do exercício da liderança, porém vemos que todos se complementam e são harmônicos entre si de acordo com o que já foi explanado.

Uma indagação consistiu aos comandantes escolherem um perfil de liderança mais importante dentre as três opções seguintes: comandar pelo exemplo, comandar pela motivação ou comandar por meio de uma comunicação eficiente.

Segundo a doutrina administrativista, todos estes perfis são importantes, possuindo a mesma importância. O entrevistado 3 foi o único a não escolher um perfil preponderante, apontando que todos são fundamentais e que um é intrínseco ao outro. Portanto, entendeu que eles se complementam.

O entrevistado 2 preferiu escolher um perfil misto de liderança, que exerce o comando pelo exemplo e a motivação da tropa.

O entrevistado 1 discorreu mais sobre o assunto, sustentando que

Os três são fundamentais. Mas a comunicação eficiente é a alma da liderança. Todas as maiores lideranças, sejam elas militares, espirituais, classistas, políticas, apresentam uma comunicação perfeita. E se ele comunica bem ele também passa a dar um bom exemplo. A oratória é fundamental. Por exemplo, a voz é fundamental para um verdadeiro gestor. A renda dos melhores empregos está relacionada com a entonação vocal, de acordo uma matéria que li recentemente em um jornal. (ENTREVISTADO 1).

Interessante notar que o entrevista 1 foi o único a escolher categoricamente um perfil específico, qual seja, a comunicação eficiente. Além disso, ele mencionou expressamente a oratória como fator impulsionador da comunicação.

Assim, os comandantes militares reafirmam mais uma vez as assertivas desenvolvidas na área de gestão de pessoas. Como foi visto, a comunicação é o veículo essencial do exercício da liderança traçando, assim, um perfil característico de liderança durante o exercício de comando.

Os elementos linguísticos e paralinguísticos exercidos pela oratória também foram expressamente apontados pelo entrevistado 1 e de certa forma admitidos pelos demais.

Também foram feitas indagações acerca de casos práticos positivos vivenciados durante a carreira dos entrevistados.

O entrevistado 1 mencionou o poder que o líder tem de “resgatar” um liderado quando este está passando por um momento de bastante adversidade. Além disso, mencionou um caso prático de motivação e perseverança no resgate de uma criança.

Segundo ele

Cito como exemplo o trabalho dos líderes do Colégio Militar, os diretores e professores. São líderes que criam líderes para a sociedade. Houve um

jovem que estava no mundo das drogas, perdeu o pai e a mãe, entrou no colégio militar, deu a volta por cima e hoje é um grande policial militar. A gestão do Colégio Militar influencia os comportamentos e tudo passa pela educação. Outro exemplo positivo foi no resgate de uma criança de 9 anos quando eu ainda era 2º Tenente e, naquela época todo o 8º Batalhão ouviu a preleção do comandante de policiamento da unidade, que fez um trabalho de liderança motivacional, pois a tropa estava cansada e com sono após intensas buscas em uma mata fechada, e mesmo assim conseguiram resgatar a criança vítima de estupro. Foi uma lição de perseverança e de não desistir nunca, Uns 5 anos depois essa menina e seu pai procurou os militares na unidade para agradecer, falando que se não fosse a postura dos militares (sob a liderança motivacional) a menina não teria sido encontrada com vida. (ENTREVISTADO 1).

Interessante notar que tal oficial mencionou uma característica elementar de todo líder: o seu reconhecimento. O bom comandante comumente é agraciado e lembrado, representado pelo agradecimento acima transcrito. O reconhecimento é uma prova de liderança eficiente.

O entrevistado 2 também mencionou a motivação do comandante como algo marcante em sua carreira.

Cito um Coronel, que conseguia motivar a tropa e fazer com que esta trabalhasse feliz, satisfeita, desenvolvendo um alto nível de produtividade. Também conheci um líder que conseguia desmotivar a tropa, a tropa produzia mal a ponto de ele ter de deixar o comando precocemente. Já tive vários exemplos assim como continuo tendo de conseguir motivar a tropa para alcançar resultados bons. Um deles foi quando eu comandava uma Companhia, quando eu motivava os policiais. Na hipótese, conseguimos reduzir drasticamente o número de roubo de veículos na região fazendo com que o policial trabalhasse satisfeito pois desenvolvi uma liderança democrática, persuasiva e motivadora, utilizando o meio de retribuição ao trabalho prestado. Nós criamos uma portaria em que premiamos os três melhores policiais no mês e dávamos dispensa para eles, eu sempre fiz e ainda faço isso e sempre dá certo. Quando aos meus líderes, hoje eu possuo uma quantidade significativa de medalhas e elogios que foram fator motivador na minha carreira. Os comandantes me motivaram por meio do reconhecimento do meu trabalho. Todo ser humano quer ser reconhecido pelo que fez ou pelo que faz e os comandantes que valorizam são importantes, não no sentido de banalizar, mas devem ser justos naquilo que o profissional realiza. (ENTREVISTADO 2).

Assim, o entrevistado 2 também sustentou que é importante o comandante reconhecer o subordinado por meio de elogios e recompensas, que também contribuem com o fator motivacional.

Com efeito, por meio de tais entrevistados, percebeu-se que o bom comandante é naturalmente reconhecido pelos seus subordinados e também deve reconhecer eles.

O entrevistado 3, em consonância com o 1, também sustentou a importância do mencionado poder de resgate e assistência ao subordinado. Segundo ele,

Um dos grandes exemplos que posso dar de minha atuação foi um recente caso de um praça integrante do Batalhão que estava com problemas familiares mais especificamente em processo de separação conjugal e teve uma ocorrência com disparo de arma de fogo dentro de uma boate com vítima, nós se fazemos presentes e demos toda a assistência, todo o Batalhão já estava tentando ajudar ele bem antes disso, nós não desistimos dele, apoiamos. (ENTREVISTADO 3).

Pelos trechos das entrevistas acima, isto é, dos casos práticos positivos percebidos ao longo da carreira dos oficiais entrevistados, é visto que eles apontam algumas características fundamentais, sendo elas: motivação (citado por três entrevistados), reconhecimento por premiação (citado por dois), apoio ao subordinado em situação de adversidade (citado por dois) e perseverança.

Tais casos se assemelham às características dos líderes que estão a frentes de diversas organizações.

Indagados se o sistema hierárquico-disciplinar da Polícia Militar facilita o exercício da liderança, os três foram unânimes em confirmar tal assertiva.

O entrevistado 1 esclareceu que o sistema militar deve ser utilizado com justiça e sabedoria, não devendo ser utilizado como fator intimidatório.

Sob este viés, o entrevistado 2 complementou que

o desafio está em você ser um líder que lidera pelo exemplo, pelo convencimento, pela motivação. Mas acho que os dois podem caminhar juntos. O líder militar também pode ser um líder democrático e não ficar se aproveitando apenas dos benefícios da hierarquia e disciplina. O conceito de liderança advém fora do militarismo, mas aqui o militarismo se impõe pelas próprias atribuições do cargo. (ENTREVISTADO 2).

O entrevistado 3 sustentou que o subordinado, acima de qualquer regulamento hierárquico disciplinar, deve ter uma disciplina consciente. Ele também mencionou que em todas as organizações públicas e privadas existem hierarquia e disciplina. Acrescentou que nas privadas o sistema é bem mais rígido.

Ainda com base nas entrevistas, foram feitos os seguintes apontamentos:

Os entrevistados 1, 2 e 3 mencionaram que as atitudes que mais lhe chamaram a atenção em um líder determinado que tiveram durante a carreira foi, respectivamente: motivação, reconhecimento por meio de condecoração e inteligência.

Interessante notar que os comandantes entrevistados coadunaram os conteúdos extraídos das obras bibliográficas. Porém, quatro pontos foram expressamente coincidentes, sendo eles:

- 1) O líder deve estar junto com sua tropa e perceber os anseios dela;
- 2) O líder deve ser democrático, porém em alguns momentos ele deve impor decisões que nem sempre agradam a maioria;
- 3) Houve um grande crescimento do número de comandantes extremamente democráticos, abertos ao diálogo, resultado de um melhor nível de ingresso na corporação (curso superior) e na melhor qualidade no ensino durante o período de formação profissional;
- 4) O sistema hierárquico-disciplinar da Polícia Militar facilita o exercício da liderança. Porém, o comandante não deve se basear apenas no regulamento para exercer a sua influência, mas deve ser um líder com sabedoria no exercício do comando, utilizando padrões democráticos, postura adequada e métodos eficazes.

Portando, os resultados da pesquisa foram extremamente esclarecedores, indicando atributos da liderança foram identificados e podem ser desenvolvidos por cada comandante, observando os preceitos da gestão de pessoas da ciência administrativa, mesmo que a corporação se estruture em uma organização diferenciada

Houve uma aproximação entre os atributos do líder identificados pela teoria administrativa e a liderança militar consultada, confirmadas pelas entrevistas realizadas, isto é, foi possível uma identificação de atributos essenciais ao comandante da Polícia Militar.

9 CONCLUSÃO

É possível identificar atributos da liderança a serem aplicados na Polícia Militar de Goiás. Conforme apontado nos resultados, o líder democrático possui diversas qualidades, como abertura ao diálogo, flexibilidade, iniciativa, destemor, senso de justiça, profissionalismo, além de diversas outras características.

A motivação, o exemplo e uma comunicação eficiente de fato otimizam os resultados.

Além disso, se verificou que o sistema hierárquico-disciplinar da corporação deve ser gerido com sabedoria vez que o comandante deve utilizar os atributos positivos da liderança no comando da tropa e gestão de pessoas.

O comandante pode desenvolver os seus atributos de forma plena e, para tanto, mesmo que não tenha nascido vocacionado para ser um líder, pode lançar mão de técnicas cientificamente comprovadas que aumentam a eficiência de sua gestão.

As qualidades de um líder já apontadas podem ser aprendidas, assimiladas e desenvolvidas ao longo da carreira pelo comandante a fim de balizar o comportamento e as decisões, que não raras vezes se mostram imprescindíveis para ditar o rumo da Polícia Militar.

7 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Klinger Sobreira de. **Pelas trilhas da liderança**. Salvador: Contexto e Arte, 2005.

ALMEIDA, Maria Cristina Rosa. **O método científico**. Disponível em: <http://www2.anhembri.br/html/ead01/metodologia_trab_cientifico/lu04/lo6/index.htm>. Acesso em 16 abr. 2015.

BLANCHARD, Kenneth; ZIGARMI, Patrícia; ZIGARMI, Drea. **Liderança e o gerente minuto**. Tradução de Ruy Jungmann. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 1986.

CAMURRA, Luciana. BATISTELA, Cláudia Cristina. **A entrevista como técnica de pesquisa qualitativa**. Disponível em: <<http://www.psicopedagogia.com.br/artigos/artigo.asp?entrID=1135>> . Acesso em 16 abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

COSTA, Ana Carla Wanderley Costa. **A importância do desenvolvimento da liderança militar na formação e carreira do Oficial Médico do Exército Brasileiro**. 2009. 48f. Dissertação (especialização). Escola de Saúde do Exército – Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.essex.ensino.eb.br/doc/PDF/PCC_2009_CFO_PDF/1%BA%20Ten%20AI%20ANA%20CARLA%20WANDERLEY%20COSTA.pdf> . Acesso em 16 abr. 2015.

FERNANDES, Maria Nilza de Oliveira. **Líder-educador: novas formas de gerenciamento**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

FREEMANTLE, David. **Chefes incríveis**. Tradução de Barbara Theoto Lambert. São Paulo: Makron Books, 1992.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. 2. ed. São Paulo: Escala, 2006.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis leis da liderança**. Tradução de Eduardo Pereira e Ferreira. São Paulo: Mundo Cristão, 1999.

MUSSAK, Eugênio. **Características de uma liderança estratégica**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Entrevista/5232/caracteristicas-de-uma-lideranca-estrategica.html>>. Acesso em 16 abr. 2015.

POLITO, Reinaldo. **Oratória para advogados e estudantes de direito**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TOURINHO, Narazeno. **Chefia, liderança e relações humanas**. 2. ed. São Paulo: IBRASA, 1982.

SILVA JÚNIOR, Eli Braz da; BATISTA, Sandro Araújo. **A abordagem da liderança na formação de oficiais da Polícia Militar de Goiás: um estudo exploratório**. 2010. Trabalho Técnico Científico (especialização) - Polícia Militar do Estado de Goiás, Goiânia-GO, 2010.

SOUSA, Artur Gomes. **A liderança na gestão empresarial**. UCG. Monografia (especialização em Gestão de Empresa), 2000.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Gafa, 2000.

WINETZKI, Michael. **Falando e Convencendo**. 2. ed. Brasília: Associação Centro de Arte e Cultura de Brasília, 2009.

APÊNDICE

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA

1 Para o Senhor(a), o que significa ser líder no meio policial militar?

2 Qual é a importância da liderança no sistema de gestão militar?

3 Quais as características de um líder?

4 Dentro do sistema militar, qual é a sua forma de exercer a liderança e quais perfis se encaixam mais com os líderes da instituição?³

5 Qual é o princípio mais eficiente no exercício da liderança: liderar pelo exemplo, poder de motivação ou comunicação eficiente?

6 O Senhor(a) pode dar exemplo de algum fato praticado por Vossa Senhoria ou por outro comandante que demonstre o bom exercício da liderança ou até mesmo algum episódio que comprometeu esse conceito? Qual foi?

7 O sistema hierárquico-disciplinar da Polícia Militar facilita o exercício da liderança ou é um empecilho para esse processo? Por quê?

³Democrático (o líder identifica-se com o grupo sentindo-lhe as necessidades e interpretando-lhe os anseios, para atuar de acordo com a opinião geral que consulta frequentemente, sem contudo abster-se de esclarecer e orientar), autocrático (o líder impõe ao grupo pela força o comando da sua vontade) e liberal (o líder limita-se a fazer passivamente aquilo que o grupo pretende).