

## CONSIDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA MILITAR APLICÁVEIS À PMMG

### EUGÊNIO PASCOAL DA CUNHA VALADARES

*Major da PMMG. Mestre em Relações Internacionais pela PUC-MG. Especialista em Criminalidade e Segurança Pública pela UFMG. Especialista em Segurança Pública pela Fundação João Pinheiro/APM. Bacharel em Direito pela Fundação Mineira de Educação e Cultura.*

**Resumo:** *O presente artigo se propõe a identificar teorias, conceitos, estudos, além de documentos institucionais da PMMG sobre liderança aplicada à atividade policial-militar, especialmente como forma de contribuição à formação do Cadete que ingressou no Curso de Formação de Oficiais a partir da exigência do Curso de Direito. São analisadas no artigo teorias sobre liderança, é caracterizada a liderança militar, são identificados pontos de interseção entre atributos de liderança policial e de liderança militar e é analisada a liderança em perspectiva institucionalizada na PMMG: o tema na conformação doutrinária contemporânea na Corporação. Embora de reconhecida importância, há uma escassez de produção teórica e lacuna doutrinária sobre o tema na Corporação. Conclui-se que não há definição explícita e específica sobre atributos de liderança a serem desenvolvidos pelos militares da PMMG, ou mesmo perspectiva teórica expressa, o que o artigo busca inferir e categorizar.*

**Palavras-chave:** *Polícia Militar de Minas Gerais. Liderança. Liderança militar. Liderança policial-militar. Atributos de liderança.*

## 1. INTRODUÇÃO

“A liderança é inatingível, e assim nenhuma arma poderá vir um dia a substituí-la”.

(GENERAL OMAR N. BRADLEY)

O mundo globalizado, as transformações profundas da evolução científica e a dispersão de tecnologias têm sido implacáveis e, por vezes, imprevisíveis para os Estados, Organizações, Companhias e mesmo para os indivíduos.

O “Mundo Plano” de Friedman<sup>1</sup> tem se mostrado uma metáfora factível quanto ao “achatamento” do planeta conforme a velocidade dos fluxos de capitais, das comunicações e das informações na globalização dos negócios e da economia, por via de consequência dos regimes internacionais e da interdependência. Entretanto, naquele conceito de “mundo”, não tão “menos relevante” têm se mostrado as divisões históricas, regionais e geográficas como a própria transnacionalidade do crime ou a globalização de conflitos e tensões internas: desafio aos governos e organismos no mundo, senão à própria governabilidade.

Ao que parece a natureza humana de maneira geral, e por certo a própria experiência civilizatória, embora não estejam estáticas, não têm seguido esse mesmo compasso das transformações científicas e tecnológicas. É a constatação de Vieira (2002, p. 6):

[...] apesar da rápida mudança tecnológica, a natureza humana dificilmente mudará. Assim, os líderes terão de compreendê-la, saber apreciar a experiência humana descrita segundo uma perspectiva histórica, possuir um conhecimento multicultural de elevado nível e comunicar com eficácia.

Dessa forma, tratadistas das mais diversas ciências têm se embrenhado no estudo da Liderança como forma de entender a

---

<sup>1</sup> O chamado “Mundo Plano”, de Thomas Friedman (FRIEDMAN, 2007), trata na verdade de uma metáfora acerca no nivelamento entre os campos de competição entre os países desenvolvidos e outros, em via de desenvolvimento.

história através dos líderes, a evolução e queda dos impérios, nações, corporações ou instituições, sucessos e fracassos corporativos, e até mesmo a marcha civilizatória.

É o líder, muitas vezes, autor não apenas de seu próprio destino, mas de toda uma equipe, uma coletividade, um povo. Justamente a liderança, inerente a uma minoria de homens e mulheres, é que tem exercido profunda influência no seu tempo e impactado gerações seguintes ou mantido a chama da esperança nos graves períodos de crise. É como conclui Almeida (2005, p. 77): “[...] sem liderança, entretanto, não há organização consistente para cumprir a missão e alcançar o objetivo. Sem liderança as nações fracassam, as organizações naufragam e as instituições se esboroam.” No sentido da escassez desse perfil no mundo hoje, destaca Penteadó (1978, p. 15) que “[...] nosso século caracteriza-se por ardente procura de líderes em todos os setores das atividades humanas.”

Tanto maiores os desafios no mundo, maior ainda nas instituições públicas e governos a necessidade de líderes, seja no sentido de galvanizar o verdadeiro espírito público, moral e ético nos seus integrantes, de justificar a própria existência institucional ao propósito do bem comum ou pela produtividade ou competitividade organizacional e eficiência, marcas do mundo globalizado.

Faz-se imperioso, por conseguinte, o estudo da Liderança em tempos de desafios tão expressivos na Segurança Pública e Defesa Social, especialmente na Polícia Militar de Minas Gerais (PMMG), Corporação com quase dois séculos e meio de existência, revestida de aspectos singulares decorrentes de sua missão constitucional de preservação da ordem pública.

Conforme Paro (2006, p. 37), a “empresa militar” no cumprimento de sua missão, coloca “em jogo mais do que um investimento”; põe em risco os seus “bens de capital” e os seus “recursos humanos”. Efetivamente, por maior que seja o êxito de seu empreendimento, a “empresa” sempre “sofrerá perdas patrimoniais”. Ressalta, ainda, o autor o risco inerente à profissão, o perigo, o desconforto ou a fadiga a produzir “[...] reações psicológicas e diversas nos recursos humanos, exigindo especial atenção de gerenciamento.”

Não é possível, por isso, improvisar liderança na atividade policial-militar (PM), pois a execução da missão PM, não raro, vai exigir de seus homens preparo especial; atributos, competências, habilidades e atitudes particulares; virtudes e valores elevados. Esperam-se pessoas capazes de conduzir a Organização e seus integrantes a um futuro de reconhecimento e legitimidade públicos, de coesão e competência internas.

Essa preocupação com o tema se evidencia na PMMG nos tempos atuais por ocasião de inserção da liderança entre os valores decorrentes da Identidade Organizacional editada pela Corporação desde o ano de 2009 (POLÍCIA MILITAR MINAS GERAIS, 2009a) bem como no Primeiro dos Eixos Articuladores da Gestão para Resultados da PMMG (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010a).

Dessa forma, em toda sua existência, em entremeio às turbulentas transformações ocorridas principalmente no século XX e nestas primeiras décadas do século XXI, verifica-se a adaptação contínua da PMMG. Seja em seu planejamento estratégico, na sua doutrina de emprego, seja em seus conceitos operacionais, sempre em busca da melhor sintonia com o momento histórico vivido e a ameaça social percebida, posto que de fato, em termos de atuação histórica, sempre se constitui como “Força Pública” de “Defesa Social”<sup>2</sup>. Essas mudanças, pela mesma natureza, têm ocorrido no preparo das lideranças do efetivo da Organização PM, nos cursos regulares com

---

<sup>2</sup> Espírito Santo e Meireles (2003) sustentam que a Polícia Militar, sob o pressuposto “policialológico”, possui natureza de “Força Pública de Defesa Social”. Nessa visão advinda da ciência humana “policiologia” (tomado o homem como objeto material e objeto formal os instrumentos de proteção e mecanismos de defesa), explicam os autores que, embora não existam critérios rígidos para sistematizar tipologia de ameaças, cabe à Polícia Militar, “Força Pública Estadual”, a neutralização ou a minimização das ameaças sociais. Às Forças Armadas, a neutralização das ameaças nacionais ou à integridade nacional como um todo. Poderiam inclusive, segundo o pressuposto teórico acima, ameaças sociais potencializarem em si mesmas ameaças à própria soberania nacional, como em caso de conflitos armados internos, insurreições, etc., ocasiões em que a atuação de ambas Instituições seria conjunta – como também seria em caso de conflito armado internacional, posto que as Polícias Militares por força constitucional (art. 144, § 6º da Constituição da República de 1988) são consideradas forças auxiliares e reserva do Exército Brasileiro. Um debate mais aprofundado neste sentido encontra-se em Valadares (2006).

tal propósito, conforme as exigências de seu tempo.

Algumas mudanças, especialmente no aspecto da formação dos quadros de chefia ou no redimensionamento dos cursos que tratam de formar os Oficiais (policiais militares que têm a responsabilidade de comando<sup>3</sup> na PMMG), foram marcantes.

É necessariamente o caso destes últimos seis anos – após o credenciamento da Academia de Polícia Militar da PMMG (em 2005), por Decreto do Governo Estadual, como Instituição de Ensino Superior, ocasião em que o Curso de Formação de Oficiais (CFO) passou a constituir-se em “Bacharelado em Ciências Militares” (MINAS GERAIS, 2005a).

Em 2010, nova e profunda alteração, agora com impacto direto em relação à estrutura da carreira policial-militar e quanto à forma de ingresso na Corporação. O acesso ao Quadro de Oficiais da Polícia Militar (QOPM) passou a exigir o título de bacharel em Direito, de acordo com a Emenda à Constituição do Estado de Minas Gerais nº 83/10, de 03 de agosto de 2010 (MINAS GERAIS, 2010a).

Assim, a liderança militar passa a ser central na formação<sup>4</sup> do futuro Oficial, em um Curso que exige do candidato, como pré-requisito, o bacharelado em Direito (desde 2012), algo inédito em toda a história da Corporação. O CFO é considerado um curso estratégico, conforme salienta Almeida Júnior (1991, p. 11), porque nesse curso “são formados e habilitados os instrutores do sistema de ensino, ao mesmo tempo em que prepara os dirigentes da Corporação.” É o Curso, portanto, instrumento formal da Corporação que tem como

---

<sup>3</sup> A palavra comando, como conceito da Administração, prende-se em geral a um exercício de poder sobre as pessoas. Em termos especificamente militares, à caracterização do exercício da chefia militar. Na PMMG, conforme o Decreto nº 11636, de 29 de janeiro de 1969 (que aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais), Capítulo II (Do Comando e Administração), Art. 7º, o Comando “[...] é função do posto e constitui uma prerrogativa impessoal na qual se define e caracteriza o Chefe.” Completa o Art. 8º que “[...] a todos os postos da hierarquia militar competem atribuições de Comando e administração.” (MINAS GERAIS, 1969, p. 4).

<sup>4</sup> Embora o Curso seja formalmente considerado “especialização”, há na realidade uma “formação” do bacharel em Direito em Oficial PM, tanto nos aspectos técnico, cultural e ético, quanto nos reflexos estéticos e comportamentais decorrentes para o desempenho da função policial-militar.

escopo a preparação de seus líderes e instrutores, na medida das dimensões exigidas, segundo ambas as capacitações. Este artigo tem, assim, objetivo de identificar teorias, estudos e documentos institucionais sobre liderança aplicáveis à atividade policial-militar, especialmente como forma de contribuição à formação do Cadete que ingressou no Curso de Formação de Oficiais a partir da exigência do Curso de Direito.

## 2. TEORIAS SOBRE LIDERANÇA

“Gerenciar não tem nenhuma relação com Liderar. A primeira exige técnicas, a segunda está baseada em caráter”.

Liderar é uma escolha pessoal, não uma decisão organizacional”.

(ALFREDO MARTINI JÚNIOR)

A Liderança como objeto de pesquisa científica, fora dos domínios da Filosofia ou da História, é muito recente, surgiu no século passado. Embora a reflexão dos gregos sobre o tema, há mais de dois mil anos, ou mesmo a abordagem teórica do século XIX, a “Teoria do Grande Homem”, já lançassem um olhar sobre o líder e suas características, foi no século XX que o estudo científico da Liderança ganhou maior interesse, abrangência e densidade.

Chiavenato (2001, p. 157) salienta que a Liderança não constituiu assunto de maior relevância para os autores clássicos da Administração, bem como para sua teoria. Havia referência superficial ao tema, fundada apenas na autoridade formal. A Teoria das Relações Humanas é que constatou sua influência no comportamento das pessoas:

[...] a Experiência de Hawthorne teve o mérito de demonstrar a existência de líderes informais que encarnavam as normas e expectativas do grupo e mantinham controle sobre o comportamento do grupo, ajudando os operários a atuarem como um grupo social coeso e integrado.

Refere-se Chiavenato (2001) aos primeiros estudos científicos sobre Liderança, nas fábricas Hawthorne da Western Electric, entre os anos 20 e 30 nos Estados Unidos, em que se podem vincular estilos de liderança a motivação e envolvimento dos liderados nas atividades. A partir dessa pesquisa, da experiência de IOWA<sup>5</sup>, de 1939, e após a Segunda Grande Guerra, o estudo científico do tema se multiplicou enormemente, sobretudo quanto a sua construção teórica.

As teorias sobre liderança, assim, constituem a base para o entendimento conceitual e em certa medida o aspecto funcional decorrente – na medida dessa evolução teórica, a evolução conceitual e a compreensão funcional mais abrangente da liderança nas Organizações.

Assim, o conceito, muito vasto e com acentuadas diferenças entre os autores, vai sofrer evolução à medida que vai se tornando mais abrangente ou focado em determinado aspecto da liderança. Chiavenato (2001, p. 157-159) propõe visualização conceitual da liderança sobre vários ângulos: como “fenômeno de influência interpessoal”; como “processo de redução da incerteza de um grupo”, “como uma relação funcional entre líder e os subordinados”; “como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação”. Constata-se na literatura científica, quanto aos espectros conceituais, a liderança ora como “habilidade”, ora como “processo”, ora como “competência” ou até mesmo como uma “arte”.

Conforme Chiavenato (2001), as teorias podem ser classificadas em três grupos: Teorias de Traços de Personalidade, Teorias sobre Estilos de Liderança e Teorias Situacionais da Liderança (cf. FIG. 1). Para Pentecost (1978, p. 11), em linha semelhante, qualquer teoria sobre o tema teria de se ver fundamentada sob:

[...] três facetas individualizadas mas que parecem complementares e indispensáveis umas às outras”:

### 1) O líder e seus atributos psicológicos.

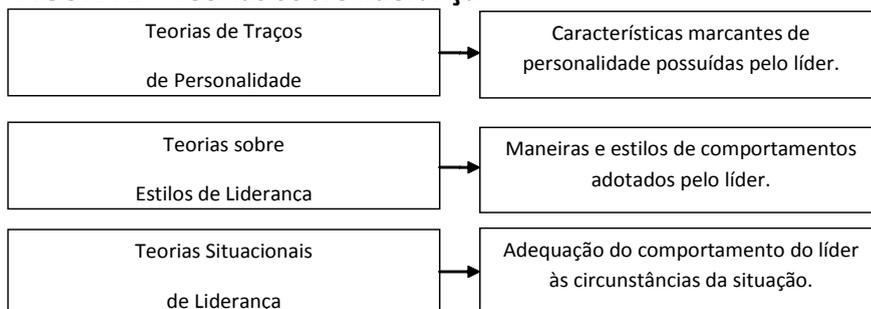
---

<sup>5</sup> A série de experiências na Universidade de IOWA (Kurt Lewin, Ronald Lippitt e Ralph White) com crianças, contribuiu para o surgimento de uma sistematização sobre tipos ou estilos de liderança e o respectivo reflexo nas relações do ambiente de trabalho e na execução das atividades do grupo estudado (KRAUSE, 1993, p. 73-86 *passim*).

2) Os liderados com seus problemas, atitude e necessidades.

3) A situação que determina o ambiente, onde o líder e subordinados atuam.

**FIGURA 1 – Teorias sobre liderança**



Fonte: Chiavenato (2001, p. 159, v. 1).

Em síntese mais abrangente, Vieira (2002, p. 11-13), sobre o que chama de “aproximação”, diferencia os grupamentos teóricos que cuidam de explicar a liderança em:

a) teorias que se voltam para os traços ou características do líder, decorrentes da Teoria do Grande Homem proposta por Thomas Carlyle (1841), que estabeleceu a máxima de que ao “imitar um grande líder, também poderei ser um grande líder”. Tratava-se, a crença, hoje amplamente revista, de que “grandes homens” dotados de “[...] qualidades dinâmicas e carismáticas” modelavam “os acontecimentos da História;”

b) teorias que explicam a Liderança conforme a situação envolta entre líder e organização, que teve origem na virada “[...] dos séculos XIX-XX como um contraponto da teoria anterior, preconizando que os aspectos situacionais são determinantes para a eficácia dos líderes e das organizações que eles lideram.” Tinha-se aqui outra crença, de que, em potência, qualquer um poderia se tornar líder conforme circunstâncias específicas. Essa teoria também sofre revisão posta a dificuldade de prever as causas de eficácia ou ineficácia da liderança;

c) teorias que discorrem sobre a interação entre líder, ambiente, situações e liderados, ou Teoria da Interação. Surgiu “[...] já em meados da década de 80 face à não satisfação de qualquer das duas aproximações anteriores quando consideradas isoladamente”. Estabelecia, segundo o autor, a necessidade de combinação entre o tipo de personalidade ou características específicas de comportamento e determinada situação; dessa junção, a liderança eficaz;

d) teorias transacionais, que consideram a liderança uma transação entre líder e liderados. Quanto a este aspecto, Vieira (2002, p. 13) esclarece:

[...] desde o fim da II Guerra Mundial até aos anos 80, os teóricos e investigadores da liderança concentraram a sua atenção nas teorias gerais de liderança anteriormente referidas. Porém, muito influenciadas pelo movimento “behaviorist” (comportamentalista) da psicologia norte-americana no comportamento organizacional, estas teorias baseavam-se na noção de observação e mudança de comportamento, e são hoje apontadas como teorias transacionais, dado que elas consideram a liderança essencialmente como uma transação entre os subordinados e o líder.

e) por fim, teorias transformacionais, contraponto às teorias transacionais (trazidas a lume nos anos oitenta), que implicam em transformar atitudes e valores em comportamento. Seriam os valores o “coração” da liderança, e o líder transformacional, em sua atividade, obteria dos liderados a transcendência dos “seus próprios interesses em atenção ao líder, à equipa, à unidade ou organização”, e assim, “mais do que mudanças superficiais nas suas atitudes ou acréscimos mínimos nos seus níveis temporários de motivação” (VIEIRA, 2002, p. 13).

Muito debatida na literatura especializada tem sido a diferença entre a liderança transformacional e transacional. O QUADRO 1 permite estabelecer com mais propriedade essa diferença.

## QUADRO 1 – Características dos líderes transacionais e transformacionais

Líder transacional	Líder transformacional
Recompensa contingente: negocia troca de recompensas por esforço, promete recompensas por bom desempenho, reconhece realizações.	Carisma: apresenta visão e sentido de missão, instila orgulho, obtém respeito e confiança.
Administração por exceção (ativa): observa e procura desvios das regras e padrões, toma medidas corretivas.	Inspiração: comunica expectativas elevadas, utiliza símbolos para concentrar esforços, expressa objetivos importantes de maneira simples.
Administração por exceção (passiva): apenas intervém quando os padrões não são cumpridos.	Estímulo intelectual: promove a racionalidade, a inteligência e a solução cuidadosa de problemas.
Laissez-faire: abdica-se de responsabilidades, evita tomar decisões.	Consideração individualizada: dedica atenção pessoal, trata cada funcionário individualmente, orienta tecnicamente, aconselha.

Fonte: Cavalcanti *et al.* (2006, p. 112).

Crainer (2000), ainda, discorre sobre: a Teoria do Poder e da Influência, segundo a qual qualquer caminho inevitavelmente levaria ao líder, negando assim os liderados e quaisquer componentes culturais da liderança; a Teoria da Contingência como evolução da teoria situacional, que vai selecionar variáveis que se encaixem em circunstâncias e estilo de liderança em conformidade com a situação mais adequada; e sobre a Teoria da Atribuição – este rótulo, líder, pressupõe anteriormente uma pessoa, grupo ou nação a atribuir liderança a alguém.

Algumas abordagens contemporâneas, além da liderança transformacional, sob impacto de outras ciências, também são registradas pela literatura especializada. Dentre elas, segundo Covey (1994, p. 7-14), se destacam:

a) liderança Carismática, que “baseia-se nas habilidades que os seguidores atribuem ao líder quando observam determinados comportamentos” (CAVALCANTI *et al.*, 2006, p.112, 113).

São características “fundamentais”, citadas e conceituadas pelos autores, para a percepção do líder como carismático, a “autoconfiança”, a “visão”, a “habilidade de articulação”, a “forte convicção”, o “comportamento fora do habitual”, o “líder como agente de mudança” e, finalmente, uma “sensibilidade ao ambiente” (CAVALCANTI *et al*, 2006, p. 113). Conforme os autores, nesse tipo de liderança não se observam fatos ou situações, mas o aspecto pessoal do líder, de forma que o impacto daquilo que se pensa a seu respeito se torna, de forma significativa, um poderoso agente de influência das pessoas. Resumem, portanto, os autores, que “os líderes carismáticos possuem uma meta idealizada que desejam atingir, são fortemente envolvidos com ela, são percebidos como anticonvencionais, autoconfiantes e agentes de mudança” (CAVALCANTI *et al*, 2006, p. 113-114). Parece estar vinculada, a abordagem, à sociologia de Weber, posto o carisma pessoal como um “dom natural” a surtir um efeito de domínio, um ímã natural de pessoas;

b) liderança Visionária, que “parte da crença de que a capacidade de criar a visão de futuro é condição fundamental para a atuação bem-sucedida de todo líder, pois o papel que desempenha na organização vai além de orientação para uma meta” (CAVALCANTI *et al*, 2006, p. 113-114). Prende-se mais especificamente em um dos atributos do líder carismático, a “visão”. Relatam os autores sobre a caracterização dessa visão constatada em “90 líderes que dirigiam as novas tendências em seus negócios”, segundo pesquisa encetada por Bennis e Nanus (1988). Também, ainda segundo os autores, a mesma característica foi verificada em pesquisa semelhante levada a efeito no Brasil; por Pacheco (2002); aqui com 50 líderes brasileiros. Concluem os autores que, em síntese, essas pessoas tinham sua energia focada de forma incomum em resultados, possuíam sonhos, nutriam paixão pela visão que tinham no futuro e intensa fé em si mesmas a movê-las em direção ao próprio sucesso. Duas outras características foram percebidas nos líderes visionários para que ao final conseguissem construir sua visão: a paixão e a integridade;

c) liderança baseada em princípios. Princípios são entendidos por

Covey (1994)<sup>6</sup>, como “bússolas a indicar o caminho”, “leis naturais” de validade comprovada, a se aplicar em quaisquer lugares ou situações. Surgem como valores, normas ou mesmo ensinamentos, que, por força e nobreza próprias, nos dizeres do autor, “inspiram as pessoas”. Estabelece o autor oito características perceptíveis nos líderes baseados em princípios: “estão continuamente aprendendo”, “estão voltados para o serviço”, “irradiam energia positiva”, “acreditam nas outras pessoas”, “suas vidas são equilibradas”, “encaram a vida como uma aventura”, “são sinérgicas”, “exercitam-se pela autorrenovação”.

Há que se registrar, por fim, sobre o aspecto comportamental da liderança, de entendimento mais consensual, o que Krause (1993) discorre como tipos de liderança: autocrática, democrática e liberal. No primeiro, há obediência exigida ao chefe, que decide pessoalmente as questões sem escutar opiniões dos liderados. No segundo, “o chefe obtém ideias e sugestões por discussão e consulta, bem como estímulo e participação” (KRAUSE, 1993, p. 74). Na liderança liberal, o chefe seria uma espécie de “agente de informação”, com controle mínimo e reduzida importância na atividade do grupo.

### 3. LIDERANÇA MILITAR

“Há quem pense que um comando, para ser eficiente, basta apoiar-se na força de sua autoridade.

Mas as relações entre Comandante e comandados não são tão simples, sobretudo numa época de revolução social.

Passou a era do chefe autoritário. Com o advento do chefe democrático condutor de seres humanos, com suas paixões, ambições, que podem ser estimuladas, nervos que podem ser abalados, orgulho que pode ser recalcado e esperanças que podem ser realizadas.

Nos dias que correm, o chefe deve ser líder, cuja eficiência repousa na disciplina, mas também na lei moral, na compreensão e na motivação.”  
(GENERAL ALENCAR ARARIPE)

---

<sup>6</sup> Tem-se a impressão, muitas vezes, pela intertextualidade da obra, que se está diante de literatura de autoajuda; entretanto as proposições são largamente sustentadas, entre outros fundamentos, em série de análises e evidências históricas.

Ao transpor a liderança para o interior das organizações, adicionando o sentido mais simples de “processo de influência do comportamento humano” às orientações para o cumprimento da missão organizacional baseada nos valores compartilhados, tem-se terreno mais aplainado para melhor entender a liderança militar.

Uma conceituação mais genérica, entretanto, é da Marinha do Brasil: “o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da Instituição” (MARINHA DE GUERRA DO BRASIL, 2004, p. 1-2). Ainda, como Vieira (2002, p. 11) definiu liderança, em sentido amplo, mas que já prenuncia a noção do ambiente formal no qual a autoridade militar se insere e da missão desse tipo específico de liderança – “processo de influenciar, para além do que seria possível através do uso exclusivo da autoridade investida, o comportamento humano com vista ao cumprimento das finalidades, metas e objetivos concebidos e prescritos pelo líder organizacional designado.”.

Assim, no seio de organizações militares (e também policiais), onde a missão a cumprir muitas vezes envolve o perigo, o risco à vida e predicados sólidos como preparo técnico, moral e controle emocional, o líder é alçado, conforme Vieira (2002, p. 12) a “elemento crítico daquele cumprimento”. Na definição, quanto aos termos “para além do possível através da autoridade investida”, é fácil entender que se trata de influência além da chefia formal estabelecida quando do exercício do Comando pelo líder.

Na definição de terminologias, a diferença entre chefia e a liderança é recorrente na literatura sobre liderança. Entretanto, quanto à chefia militar especificamente, é mais pacífica a diferenciação, devido à hierarquia militar exigir-lhe definição normativa, o que ocorre em praticamente toda organização militar pela simples importância funcional do tema. A liderança militar em geral é parte ou componente a ser desenvolvido na chefia militar que já se encontra estabelecida formalmente. Meireles (1985), entre outras explicações sobre essa diferença, ressalta que o líder possui atributos, enquanto o chefe, requisitos legais.

Trata a Portaria nº 088-3ª SCH/EME, de 19 de setembro de 1991 – Instruções Provisórias IP 20-10, Liderança Militar, do Exército

## Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

Brasileiro – em seus conceitos vinculados à Chefia Militar<sup>7</sup>:

- a. Chefia Militar – Exercício profissional de um cargo militar, consubstanciando o Comando (autoridade legal), a administração (gestão de coisas e pessoas) e a liderança (condução de seres humanos).
- b. Comando – Componente da chefia militar que traduz, em essência, a autoridade da qual o militar está investido legalmente no exercício de um cargo.
- c. Administração – Componente da chefia militar que traduz, em essência, as ações que o militar executa para gerir pessoal, material, patrimônio e finanças, inerentes ao exercício do cargo que ocupar.
- d. Liderança – Componente da chefia militar que diz respeito ao domínio afetivo do comportamento dos subordinados compreendendo todos os aspectos relacionados com valores, atitudes, interesses e emoções que permite ao militar, no exercício de um cargo, conduzir seus liderados ao cumprimento das missões e à conquista dos objetivos determinados. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 1991, p. 3).

Tem-se, portanto, como contexto geral no qual se opera a liderança militar, a noção bem específica dos objetivos organizacionais sujeitos ao risco inerente à missão; valores claramente definidos, provenientes da ética militar, como o senso de dever e espírito de corpo; a hierarquia objetivamente definida na formalidade dos postos e graduações e a disciplina, em tese mais rígida que em outros estamentos profissionais. Valores, conhecimento e atitudes do líder passam a ser essenciais.

A mesma Portaria concebeu, após análise teórica e prática acerca da liderança militar para aquela Força (cf. QUADRO 2 abaixo), um esquema explicativo sobre esses valores, conhecimento e atitudes do líder.

---

<sup>7</sup> Em termos muito semelhantes àqueles contidos no Decreto nº 11636, de 29 de janeiro de 1969, que aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais (MINAS GERAIS, 1969).

**QUADRO 2 – 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.
	Conhecer os Subordinados	Como reagem sob tensão; capacidade e limitações; conhecimento e habilidades.
	Compreender a Natureza Humana	Necessidades, carências e emoções; ações e comportamentos.
Saber	Possuir Competência Profissional (Técnica/Tática)	Ampliando seus conhecimentos; decidindo com oportunidade e acerto; transmitindo ordens corretamente; mantendo-se informado.
	Comunicar-se	Usando-se as técnicas de comunicação.
	Motivar	Despertando a força interna que leva as pessoas a realizarem coisas.
Fazer	Disciplinar	Pela instrução militar, exemplo pessoal, análise dos fatos ocorridos e pelo aconselhamento.
	Estimular a coesão	Pela obtenção da união mental, emocional e espiritual dos membros do grupo.

Fonte: Exército Brasileiro (1991, p. 23).

Os atributos do líder, que na concepção deste artigo indicam um gênero a designar qualidades ou virtudes vinculadas a espécies de atitudes, habilidades ou competências do líder (traços de personalidade, aptidões desenvolvidas e aspectos cognitivos/intelectuais), constituem capítulo importante no estudo da Liderança Militar. Essas qualidades, entendidas no Curso de Liderança da Escola de Comando e Estado-Maior da Força Aérea Brasileira, como “qualidades de comando”, para aquela Força, conforme Penna (1959 *apud* PENTEADO, 1978, p. 32-33), são:

- 1) Desprendimento. Revelado pela renúncia consciente do conforto ou dos privilégios em favor dos outros.
- 2) Bom humor. É a capacidade de aceitar em bom

estado de espírito os múltiplos acontecimentos da vida diária inclusive os que lhe dizem respeito diretamente.

3) Iniciativa. Manifestada pela necessidade de agir prontamente, mesmo na ausência de ordens, e pela diligência em propor medidas acertadas e oportunas.

4) Integridade. Caracterizada por uma indiscutível honestidade e inteireza moral.

5) Inteligência. Revelada pela capacidade intelectual na solução dos problemas que se apresentam no seu escalão de comando.

6) Senso de julgamento. Demonstrado pela capacidade de analisar os problemas ou situações, pesar os fatores e chegar a uma decisão judiciosa.

7) Sentimento de justiça. Caracterizado pela ausência de favoritismo e aplicação imparcial e equânime dos prêmios e das punições.

8) Lealdade. Demonstrada pelas atitudes corretas para com os superiores e subordinados.

9) Simpatia. Revelada pela habilidade em conquistar a afeição daqueles que o cercam.

10) Tato. Manifestado pela capacidade em tratar os chefes e subordinados sem ferir suscetibilidades.

11) Atividade. Demonstrada pela vigilância, vivacidade e presteza nas ações.

12) Boa apresentação. Revelada pela boa aparência física, limpeza e correção dos uniformes e esmerada atitude militar.

13) Coragem física e moral.

14) Espírito de decisão. Demonstrado pela capacidade de tomar rapidamente uma decisão e transmiti-la com

autoridade, concisão e clareza.

15) Sentimento de dever. Revelado pelo fiel cumprimento do dever, em qualquer circunstância.

16) Tenacidade. Caracterizada pela resistência física e mental necessária à execução cabal de qualquer missão razoável.

17) Entusiasmo. Ardor ou interesse demonstrado no trabalho; transmite-se facilmente aos subordinados.

18) Energia. Manifestada pela aptidão de impor sua vontade à dos outros.

19) Modéstia. Revelada pela ausência de arrogância e de orgulho injustificado.

A preocupação com a caracterização do líder se vê também em uma das mais renomadas corporações militares do mundo, o *United States Marine Corps*. Conceitos certamente soerguidos em vasta experiência de combate e exemplos reais descrevem, para aquela corporação, as principais características e princípios para uma eficiente liderança:

- Características: Dedicção; energia; integridade moral; iniciativa; determinação; conhecimento profissional; entusiasmo; capacidade de decisão; firmeza; tato; justiça; autocontrole; altruísmo; lealdade; honra; e coragem.

- Princípios: Aprimorar-se técnica e taticamente; conhecer a si próprio e procurar aperfeiçoar-se; conhecer os seus subordinados e preocupar-se com o seu bem estar; manter os seus subordinados bem informados; dar o exemplo; assegurar-se que as ordens foram entendidas, supervisionadas e cumpridas; estimular o

espírito de equipe; decidir no momento e forma apropriados; desenvolver entre os subordinados o senso de responsabilidade; empregar a sua equipe de acordo com as suas capacidades; e ser responsável pelos seus atos (ESTADOS UNIDOS, 1995 *apud* BAHIENSE, 2003, p. 16).

Passarinho (1987, p. 99), nas linhas sobre as qualidades do chefe militar, pondera sobre a questão da impossibilidade de que, em mera lista de defeitos e qualidades, se apenas memorizada, já pudesse transformar as pessoas no que chama de chefe. Esclarece, porém, a importância de conhecê-los, virtudes e defeitos, de forma a minimizar deficiências e potencializar aptidões. O autor discorre ainda sobre a dificuldade, ou arbitrariedade, de se reduzir a uma lista as boas e más qualidades do chefe. Isso porque seria quantidade demasiada enorme de características, devido às anotações dos pesquisadores que analisaram chefias bem-sucedidas ou as suas características mais destacadas.

Após citar diversas pesquisas e autores, civis e militares, incluindo Oficiais de outras forças armadas no mundo, estudos quantitativos sobre essas qualidades, ou com método envolto na separação das qualidades (como o trabalho do Dr. M. Viana, que objetivou separar as qualidades sob os pontos de vista psicológicos, físico, moral, social e intelectual), Passarinho (1987) chega a um termo.

Entremeio ao debate de algumas qualidades físicas do chefe, empreende, sobre as qualidades mentais de um chefe militar, acurada análise. Segundo o autor, são elas: “coragem”, “transigência”, “energia” e “espírito de decisão”, “naturalidade”, “persistência”, “tato”, “integridade” (PASSARINHO, 1987, p. 115 *passim*). As qualidades negativas da Chefia são a “deslealdade”, a “falta de amor à responsabilidade”, a “ausência de energia moral”, a “irresolução ou inconstância”, a “incapacidade profissional”, a “desonestidade”, a “falta de senso de justiça” (PASSARINHO, 1987, p. 150-151).

Vê-se que não é pacífica a literatura sobre os atributos de liderança militar eficaz, ou mesmo sobre as principais características de um líder (nem sobre os defeitos que possam obstar a liderança). Embora muito próximas as abordagens, vão sofrer influência segundo a visão

particular dos autores ou mesmo segundo a versão oficial moldada pelas necessidades, pela cultura ou pelas normas das organizações. Atributos de liderança militar, embora possuam uma base comum, terão por certo pesos diferenciados mesmo entre as diferentes forças (terrestres, aérea ou de mar) que compõem o universo das forças armadas de um país e entre as forças policiais.

Parece central, no entanto, especialmente no meio militar, a natureza teórica da liderança consoante seu efeito de influenciar as pessoas em seus diversos níveis hierárquicos, para além da chefia instituída, com vista ao cumprimento da missão específica da organização.

#### **4. LIDERANÇA MILITAR E LIDERANÇA POLICIAL**

“Ao saírem das Escolas Militares os novos Oficiais têm de empenhar-se numa grande batalha: a conquista dos corações dos seus soldados.”

(MARECHAL BERNARD LAW MONTGOMERY)

Embora incipientes os estudos sobre Liderança policial, tanto internamente quanto fora do país, como sustenta Litsgarten (2009, p. 51), pode-se identificar semelhanças conceituais e da natureza de ambas as lideranças, policial e militar.

Nos Estados Unidos, por exemplo, a estrutura organizacional da polícia, ambiente em que se desenvolve a liderança, segundo Litsgarten (2009, p. 56), mostra-se “plenamente militar, como se confere às Polícias Militares Brasileiras”. É como de certa forma entendem Skolnick e Bayley (2002 citado por LITSGARTEN, 2009, p. 56) ao ponderar sobre a cultura “paramilitar” e burocratizada daquela instituição (polícia estadunidense): “[...] a liderança executiva pode ser até mais crítica num departamento de polícia por causa de seu tradicional caráter paramilitar: a polícia constitui um exemplo clássico de organização burocrática.”

É que as organizações militares e policiais, em geral, são semelhantes na rigidez e na clareza, senão na própria estrutura hierárquica, na

burocracia, nos valores comuns cultivados, na rigidez quanto aos códigos internos de conduta<sup>8</sup>, no armamento como um instrumento legal de trabalho e na ostensividade própria que caracteriza e emblematiza ambos profissionais. Daí essa semelhança no perfil da estrutura que vai condicionar a liderança.

Em relação à habilidade do líder e as circunstâncias em que se exerce a liderança policial, encontram-se, ambas, bem próximas da liderança militar, pois aquela vai assumir, conforme Goldstein (2003 citado por LITSGARTEN, 2009, p. 57), conotação quanto à “habilidade de liderar um grupo de policiais sob circunstâncias perigosas” ou, ainda, à “habilidade de alcançar um alto nível de eficiência operacional.”

Um estudo, do final da década de setenta, em Los Angeles, que retratou a opinião de 1655 chefes de polícia e 806 indivíduos a quem esses chefes respondiam, especificamente sobre o que viria a ser um “líder policial adequado”, traçou um panorama mais específico dos atributos do líder policial. Embora cada organização militar ou diferentes autores, como se viu, especifiquem os atributos para uma liderança eficaz, na conclusão de Goldstein (2003 citado por LITSGARTEN, 2009, p. 57) sobre o líder policial adequado, pode-se identificar traços semelhantes em relação aos atributos de liderança militar até aqui encontrados (e também traços teóricos acerca da liderança transformacional):

[...] em uma agência, todos os candidatos a uma posição no topo devem ter integridade pessoal, honestidade, discernimento e senso comum. Com menor consenso, o estudo recomendou que a autoridade encarregada das escolhas considerasse qualidades como “flexibilidade e mente aberta, atenção e inteligência, paciência e autocontrole, energia e iniciativa e coragem e autoconfiança”. Para avaliar os desempenhos passados, o estudo recomendou que fosse levada em consideração a habilidade demonstrada pelo candidato para “motivar seu pessoal; transformar subordinados em equipes eficientes; relacionar-se com a comunidade;

---

<sup>8</sup> No caso brasileiro, por exemplo, aplicam-se às polícias militares, aos corpos de bombeiros militar e a todas as três forças armadas do país o mesmo Código Penal Militar.

organizar seu pessoal e suas funções com eficiência; administrar a disciplina interna; e determinar e comunicar objetivos e prioridades” (GOLDSTEIN, 2003 *apud* LITSGARTEN, 2009, p. 57).

Pontos de interseção se revelam, entre a liderança policial descrita e a liderança militar, quanto a atributos comuns a ambos os líderes, e vão merecer atenção naquilo que se aplica à atividade PM.

Perfil e estilos de Comando desejáveis vão exercer, por fim, a função de balizar ou servir de parâmetros dos atributos a serem definidos para uma liderança a ser exercida na atividade operacional PM, Organização militar com missão ordinária de policiamento ostensivo. Nesse sentido, duas pesquisas, cada uma singular ao seu propósito e a seu tempo, foram publicadas sob o fundamento de preocupação semelhante com a gestão futura da Organização PM em Minas Gerais.

Magalhães (1987) objetivou interpretar o que seria o estilo de Comando padrão no ano 2000, especialmente em termos de recebimento de “*feedback*” e “*abertura*” por parte dos chefes. O trabalho baseou-se nos estilos de liderança tradicionais, ampliados pela “*Janela Johari*”, que possibilitou estender a quatro “estilos interpessoais” justamente pela capacidade desse modelo, como marco teórico, verificar a bilateralidade nas relações entre chefe e chefiado.

Constatou, ao final, um estilo de comando relativamente autoritário entre os Oficiais mais jovens, os futuros comandantes no ano 2000, estilo que julgou, segundo o embasamento teórico, inadequado ao administrador do futuro. O estudo permitiu uma visão prospectiva acerca do estilo de comando, o que certamente deve ter recebido atenção àquela época. Foi, portanto, uma avaliação prospectiva sobre aspecto teórico da liderança quanto a estilo de comando, trabalho que permite inferir ainda hoje (ressalta-se que foi publicado antes da Constituição da República de 1988) defeitos indesejáveis a uma liderança na PMMG, como ausência de autocrítica, de civilidade, de tato e de sociabilidade; intolerância e insensibilidade.

Já Silva (2000) objetivou “[...] propor o perfil profissional do Oficial da Polícia Militar de Minas Gerais, através da comparação e

análise das necessidades e objetivos da Corporação e da formação promovida pela Polícia Militar.” (SILVA, 2000, p. 9). O objetivo adjacente, assim tratado pelo autor, foi verificar “[...] se a formação profissional atende às necessidades da Corporação no cumprimento dos preceitos Constitucionais, formando o Oficial da Polícia Militar de acordo com o perfil do gerente moderno.” (SILVA, 2000, p. 10).

O alvo da análise foram os 2º Tenentes e Aspirantes formados em 1998 e 1999 no Curso de Formação de Oficiais. Verificou-se, ao final do trabalho, que o papel do Oficial recém-formado, de “perfil eminentemente operacional”, coincidia à época com os objetivos da Corporação e, ao mesmo tempo, com os predicados dos gerentes das organizações modernas. Entretanto já detectava que “[...] apesar da estrutura complexa utilizada para a formação dos Oficiais, a grade curricular, espinha dorsal da formação, não possui uma fundamentação sistematizada e mecanismos de modificação bem definidos” (SILVA, 2000, p. 81). Ainda em outra constatação, verificou o autor que:

[...] a PMMG segue um caminho embasado cientificamente e legalmente na composição do currículo do CFO, mas observa-se a falta de metodologia explicitamente definida, planejamento adequado e princípios definidos pela Corporação. Entre os princípios está a definição formal de um perfil profissional do Oficial, envolvendo todos os setores da PMMG, inclusive o de seleção. Finalmente, nota-se que para se traçar um perfil profissional adequado ao Oficial da Polícia Militar é necessário definir objetivos, planejamento, pesquisa científica aprofundada, maior envolvimento da Corporação em torno dos objetivos traçados e mecanismos de avaliação, adaptação e mudança de perfil. (SILVA, 2000, p. 81).

Quanto ao perfil detectado do Oficial, eminentemente operacional, atinente ao gerente moderno, é ainda válido para esta década, conforme embasamento teórico da pesquisa (e motivação do público escolhido para responder ao questionário). Permite inferir atributos que pautarão a liderança na atividade policial-militar, como a “iniciativa”, o “autoaperfeiçoamento”, a “combatividade”, a “disciplina”, a “persistência”, a “resistência” e a “rusticidade”.

Ainda na seara da liderança exercida na atividade policial-militar, duas obras, ambas escritas por Coronéis da PMMG, no correr dos

anos 2000, dedicam-se ao estudo da caracterização da liderança, ou de atributos essenciais ao oficialato, conforme Brito (2010). Cada uma, também ao seu modo particular, busca retratar aspectos da liderança dentro da Corporação.

Entre memórias, experiências vividas ou documentadas, estudo de diversos líderes na história universal, no Brasil, e em especial valendo-se da biografia de policiais militares, Almeida (2005), ora de forma prática, ora teórica, filosófica ou mesmo sob argumentos bíblicos, empreende análise da liderança. Estabelece não só as “trilhas” para o desenvolvimento do que chama de “aptidões de liderança”, como também a generalização acerca do que concebe como “elementos estruturais da liderança”.

Utilizando metáfora sobre a construção de um templo, vai destacar esses elementos estruturais da liderança em personagens, segundo acontecimentos reais – em muitos casos policiais militares que tiveram a carreira pontilhada de êxito, segundo os pressupostos de liderança elencados, consoante a resolução de fatos ou crises, policiais e militares, normalmente complexos e graves.

A generalização dos atributos insertos nos “alicerces”, “vigas mestras e complemento” do templo da liderança, pela própria sequência que o autor imprime à obra, vai se aplicar à liderança militar na atividade PM, embora muitas vezes a função em destaque seja de delegado de polícia, exercida à época dos fatos por Oficial da PMMG.

Assim, quanto ao “alicerce”, destaca o autor: “amor ao trabalho”, “capacidade de comunicação”, “inteligência desenvolvida: capacidade administrativa e técnica”, “capacidade para entusiasmar, incentivar e delegar”, “capacidade de controle emocional”, “capacidade para manter elevado o moral do grupo” (ALMEIDA, 2005, p. 170-241).

Em relação às “vigas mestras da liderança”, ressalta o autor: “fé: a força motriz para o infinito”, “humildade: a plataforma da elevação do homem”, “honestidade: o balizador da confiança”, “coragem: a alavanca do êxito”, “senso de justiça: um pilar essencial” (ALMEIDA, 2005, p. 266-311).

O complemento desejável ao templo da liderança, resume o autor, encontra-se no desenvolvimento da “temperança” (ALMEIDA, 2005, p. 314-317).

Brito (2010), ao seu turno, descreve a carreira do Oficial da Polícia Militar conforme as atividades exercidas em cada posto e, mediante conselhos e sugestões de conduta, apresenta roteiro moral e técnico do qual se pode concluir, pelas lentes do autor, o coroamento da “excelência profissional”, título da obra.

A carreira do Oficial da PM é abordada desde a fase acadêmica, ainda como Cadete, até o posto de Coronel (inclusive é tratado o encerramento da carreira e preparação para a inatividade), mas o embasamento para todo périplo profissional é feito no capítulo I, naquilo que o autor concebe como “atributos essenciais ao Oficial”.

São os atributos: “vocação para a carreira militar”, “habilidade para gerenciar conflitos”, “compromisso com a Instituição”, “capacidade para tomar decisões”, “capacidade de comando”, “firmeza de convicções”, “integridade de caráter”, “visão estratégica”, “senso de justiça”, “determinação”, “sinceridade”, “honestidade”, “criatividade”, “inteligência”, “mod estia”, “dedicação”, “liderança”, “lealdade”, “coragem”, “iniciativa” e “ tica” (BRITO, 2010, p. 44-73).

Ao tratar especificamente da liderança como atributo essencial ao Oficial, o autor discorre sobre alguns vícios que vão denegrir a imagem daquele profissional: “arrogância”, “intolerância e excentricidade”, “isolamento”, “ignorar os méritos da equipe”, “omissão”, “comodismo”, “desânimo e pessimismo”, “estrelismo” (BRITO, 2010, p. 66-69).

A liderança, portanto, como objeto de estudo, embora apresente predicç o e generalização teórica aplicável a qualquer campo da atividade humana ou em qualquer sociedade, sofre efeito conforme influência ou pressão de fatores estruturais como o ambiente social, organizacional ou mesmo contingência histórica, o que deve ser considerado para a edição de um perfil do líder e seus principais atributos.

A liderança militar na PMMG, ao seu turno, específica quanto   estrutura e ao ambiente organizacional, vai ser levada a efeito no

cumprimento da missão PM (fixa à polícia ostensiva de preservação da ordem) e no momento histórico vivido; segundo ameaças sociais e desafios de liderança percebidos. Entretanto, inteligência e flexibilidade como atributos inerentes ao líder permitem certa concordância com Gardner (1990, p. 64), conforme preâmbulo à descrição dos 14 atributos<sup>9</sup> que considera para a liderança eficaz, de que “[...] a maior probabilidade é de que os que são líderes numa situação sejam líderes em outra situação”. A monografia de nossa lavra<sup>10</sup>, da qual se extrai o presente artigo, procurou, além de estudar o Curso de Formação de Oficiais, hierarquizar, em entrevistas estruturadas junto aos Comandantes Operacionais da Corporação no ano de 2011, atributos de liderança militar para a capacitação acadêmica do Cadete a partir da exigência do bacharelado em Direito. Noutro lado, em ordem de gravidade, foram hierarquizados, segundo os Comandantes, defeitos predisponentes ou causais que dificultam ou impedem o exercício da liderança militar. Uma síntese desses atributos de liderança ou defeitos “predisponentes ou causais de uma má chefia”, em ordem de importância, encontra-se nos Anexos I e II deste artigo.

## 5. A LIDERANÇA NA CONFORMAÇÃO DOUTRINÁRIA CONTEMPORÂNEA DA PMMG

“O líder tem de gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos.

A liderança começa, não quando a pessoa estabelece regras para os outros mas quando ela traça regras muito exigentes para ele mesmo”. (PETER FERDINAND DRUCKER)

---

<sup>9</sup> São os atributos definidos por Gardner (1990, p. 64-69): a “vitalidade física e energia”; “inteligência e julgamento em ação”; “disposição (empolgação) para aceitar responsabilidade”; “compreensão dos seguidores/constituintes e de suas necessidades”; “habilidade para lidar com as pessoas”; “necessidade de realização”; “capacidade de motivar”; “coragem, resolução, firmeza”; “capacidade de conquistar e manter a confiança”; “capacidade de administrar, decidir, estabelecer prioridades”; “ascendência, domínio, peremptoriedade”; “adaptabilidade, flexibilidade de abordagem”.

<sup>10</sup> VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **A liderança militar a partir da exigência do bacharelado em Direito para ingresso ao Oficialato da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2011. 173 f. Monografia. (Curso de Especialização em Segurança Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2011, p. 165 e 168.

## Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

Na PMMG, em que pese a preocupação estratégica com a liderança, em sua vasta compilação doutrinária, não são muitos os documentos que tratam efetivamente do tema. Em geral, quando o fazem, abordam a liderança de forma lateral. Certo é que não se encontrou documento formal a cuidar de maneira específica do assunto no âmbito da Corporação, ao contrário de outras organizações militares. Há uma lacuna doutrinária (senão normativa) nesse sentido.

Na década de 90 duas publicações da PMMG destacam-se para os fins deste artigo. A primeira, a Nota Instrutiva 22/93 – CG, denominada “reflexões sobre o papel do Tenente na PMMG” (MINAS GERAIS, 1993a), cuida de listar alguns atributos consoante perspectiva de importância para a liderança do Tenente:

### 4. O PAPEL DO TENENTE COMO LÍDER E CONDUTOR DE TROPA

A liderança é um composto de várias qualidades, dentre as quais se destacam em importância: a confiança em si mesmo, a ascendência moral, o espírito de sacrifício, o sentimento de justiça, a iniciativa, a decisão, a dignidade e a coragem (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993a, p. 2).

Sobre a “coragem” como virtude a ser possuída pelo Tenente, surge no documento a expressão “líder militar” e uma caracterização ampliada desse atributo, a contrastar-se com a bravura:

O líder militar deve ser corajoso. A coragem é mais que a bravura. A bravura é a intrepidez — a ausência do medo. Uma pessoa estúpida pode ser valente, porque não tem a mentalidade capaz de calcular o perigo, não tem conhecimento bastante para ter medo. A coragem é a firmeza de espírito, a espinha dorsal que, conquanto se compreenda o perigo, prossegue-se no empreendimento. A bravura é física, a coragem é mental e moral. O oficial poderá sentir o corpo gelado, as mãos trêmulas - sentir medo, em suma, porém, se prosseguir, mesmo assim, conduzindo seus subordinados, é realmente por forçada coragem moral. As manifestações físicas do medo desaparecerão. (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993a, p. 4).

Além dos atributos destacados, sobre os quais a Nota Instrutiva discorre detidamente, percebe-se o que esperava a Corporação, à época, do seu Tenente, sobretudo quanto ao

que deveria ser e fazer:

**Ao Tenente cabe, ainda, dentre outros:**

- ser o principal responsável pela instrução e aprimoramento profissional da tropa, desenvolvendo novas técnicas e táticas operacionais com vistas à excelência da atuação policial militar;
- ser altamente profissional, em termos de moralidade e desempenho operacional. O embasamento do profissionalismo a ser perseguido consiste no trinômio ensino – instrução – operações, aliado a um suporte tecnológico adequado;
- ser um irradiador de doutrinas policiais-militares;
- ser disciplinado e disciplinador;
- demonstrar comprovada eficácia pelo desempenho das atividades de Defesa Social, principalmente no combate à criminalidade;
- buscar a interação com a comunidade, mediante atendimento a seus anseios, e permitir a esta um melhor conhecimento da Polícia Militar, reduzindo óbices e ensejando o desenvolvimento de cooperação mútua;
- possuir probidade administrativa e operacional, mantendo e fazendo manter o devido zelo com os bens da fazenda pública colocados à sua disposição e de seus subordinados (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993a, p. 5).

Os termos indicam atributos que se relacionam à dedicação, ao zelo, à disciplina, à eficácia, à capacidade de mediação e à probidade a serem cultivados pelo Tenente para o bom desempenho profissional.

A Nota Instrutiva nº 31/93-CG, que versa sobre o papel do CPU<sup>11</sup> na PMMG (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993b), em que

---

<sup>11</sup> CPU é a designação dada ao militar responsável pela coordenação do policiamento da unidade, em geral Oficial no posto de Tenente ou Praça na graduação de Sargento ou Subtenente. A denominação da expressão, segundo a própria Nota, é “o militar encarregado de exercer o conjunto de ações harmonizadoras (coordenação, controle, fiscalização), secundado por auxiliares, que incide sobre as frações da Unidade, empenhadas turno a turno, de forma a controlar-lhes e apoiar-lhes diretamente a atuação” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993b, p. 5).

pese o objetivo procedimental, sobre o elenco de atividades a serem executadas pelo militar naquela função, antes, durante e após o turno de serviço, lança olhar, entre outras qualidades da chefia, sobre o aspecto motivacional que o CPU deve despertar nos subordinados. A capacidade de motivação da equipe, um dos principais pilares da liderança, segundo a Nota Instrutiva, ocupa parte importante do documento do qual se destaca:

O convívio alicerçado no companheirismo, no respeito à dignidade humana, na camaradagem e no espírito de justiça, sem ferir os princípios da disciplina e hierarquia, deve ser cultivado, o que refletirá de forma positiva no desempenho operacional da Unidade.

A motivação é a alma do negócio. Em todos os atos, o CPU deve demonstrar a sua aptidão, o seu amor pela profissão. Deve acreditar, ter fé na grandeza e na beleza de sua missão, deve “transpirar” isto. Se assim não for, não convencerá a seus comandados do nobre mister a ser exercido. Deve impulsioná-los a cumprir bem o dever, a atender bem as ocorrências, a atuar dentro dos limites legais, a produzir o máximo que puderem durante o turno de trabalho. Contudo, essa motivação não pode ser confundida com paternalismo ou cumplicidade, pois a tropa não gosta de “chefe bonzinho”. O bom chefe é o justo.

Sobre esse relacionamento próximo entre chefe e subordinado, leciona-nos Lacordaire, que diz; **“os homens não gostam da complacência duma autoridade fraca, sentem-se felizes, se encontram alguém que seja forte e sobre quem possam apoiar”.**

Esse alguém, evidentemente, no serviço operacional diuturno, é o CPU. É ele quem estará ao lado dos subordinados na solução das mais melindrosas e complexas ocorrências, mas é, também, quem compartilhará com eles os louros das vitórias.

Cabe lembrar, nessa passagem, a bela lição que Larrony dá aos chefes. Para ele, **“a recompensa do chefe não está nos louvores do comando, mas nos olhos dos seus homens”.**

Incentivando pelo entusiasmo, pela disciplina e pelo exemplo, os CPU terão esse reconhecimento sem se fantasiarem de bonzinhos ou de cúmplices dos subordinados na prática de infrações (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993b, p. 9-10).

O conteúdo está vinculado à senda da liderança: o papel do CPU encerra mais que a função de administração e chefia como pretende o documento. Estabelece também alguns atributos atinentes ao militar no exercício dessa função, como “entusiasmo”, “incentivo pelo exemplo”, “espírito justiça”, “disciplina”, “companheirismo”, “camaradagem”. Registra-se também que a Nota, em sua conceituação básica, além de definir “Comandante”, “comando”, coordenador de policiamento da unidade” e “chefia”, vai também fazê-lo, de forma simplificada, quanto a alguns atributos:

**e. Integridade**

É a qualidade de uma pessoa íntegra. Por outras palavras é a qualidade de uma pessoa sem defeito ou vício, pura, incorruptível, perfeita.

**f. Disciplina**

É a obediência pronta aos superiores e aos regulamentos.

**g. Lealdade**

É a qualidade, ação ou procedimento de quem é leal.

**h. Iniciativa**

É a ação daquele que é o primeiro a propor e/ou empreender uma coisa. Consiste na ação pronta e consciente para solucionar o imprevisto que ocorrer no cumprimento de ordem ou dever.

**i. Autodomínio**

É a faculdade que tem a pessoa de dominar-se a si mesma. É o autodomínio que leva o militar a agir segundo a razão, e não impulsivamente pelas emoções.

**j. Espírito de Justiça**

Consiste em dar a cada um o que lhe pertence (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 1993b, p. 5-6).

No correr dos anos 2000 o assunto é tratado de forma pontual em alguns documentos:

a) O Plano Estratégico 2009-2011, que, entre outros conceitos, ações e objetivos estratégicos, procura estabelecer o que denomina

## Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

de “valores institucionais da Corporação”<sup>12</sup>, entre estes valores, cita a liderança:

### e) Liderança e Participação

Liderança para conduzir as pessoas de forma harmônica em torno dos objetivos institucionais na prática da gestão compartilhada e da mobilização comunitária para a construção da cultura de paz. Liderança para guiar a força de trabalho no cumprimento da missão e para envolver a comunidade no alcance da visão (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009a, p. 18).

A Estratégia 8.1.6 do Plano Estratégico 2009-2011, além de instituir programa de sucessão funcional, trata do desenvolvimento de “líderes transformadores”:

Instituir Programa de Sucessão Funcional em que o profissional seja responsável pelo seu planejamento de carreira e a PMMG pelo gerenciamento das oportunidades, com o fim de desenvolver líderes transformadores de alta performance. (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009a, p. 36).

A ação 8.1.6.1 do mesmo Plano, vinculada à Estratégia citada, recomenda: “8.1.6.1 Elaborar e executar Projeto de Desenvolvimento de Liderança, coordenado pela APM e implementado pelas RPM/CPE.” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009a, p. 36).

b) O assunto é exposto também, novamente de forma pontual, na Instrução nº 3.03.11/2011– CG, que regulou a implantação de redes de vizinhos protegidos/redes de proteção nas comunidades do Estado de Minas Gerais, em seu anexo “A” – glossário:

### Comandante

O sistema de liderança da PMMG compreende todos os policiais militares que ocupam o cargo de Comandantes – do Comandante-Geral até Comandantes de Subdestacamento PM, incluindo a estrutura administrativa de Diretores,

---

<sup>12</sup> Além da “liderança e participação”, têm-se como valores institucionais definidos no documento citado o “respeito aos direitos fundamentais e valorização das pessoas”; “ética e transparência”; “excelência e representatividade institucional”; “disciplina e inovação”; “coragem e justiça” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009a).

Chefes e Assessores em todos os níveis organizacionais.

[...]

Liderança

Atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas. A liderança se exerce em toda a organização e muitas vezes transcende suas fronteiras (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2011a, p. 31).

c) O documento que estrutura o Sistema de Gestão Estratégica para Resultados (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010a), ao definir os Fundamentos do Primeiro dos Eixos Articulados da Gestão para Resultados (Direção e Comando), buscou traçar alguns aspectos aplicáveis à liderança na Corporação:

a) Liderança

Na gestão pública, além da competência técnica, os Comandantes, Diretores e Chefes em todos os níveis, devem desenvolver um estilo para lidar com seus subordinados/colaboradores, que pressupõe comportamento ético e transparente, baseado no respeito e na confiança mútua. Este fundamento se estende aos aspectos do relacionamento com a sociedade, fornecedores, órgãos governamentais e outras partes interessadas.

O papel da liderança inclui o fomento de um ambiente propício à inovação e aperfeiçoamento constantes, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da PMMG de se antecipar e de se adaptar com agilidade às mudanças do ambiente externo. Ainda dirigir e motivar a todos.

Os líderes devem atuar como empreendedores; precisam ter visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições do curto prazo; comportamento ético; liderando pelo exemplo. Deve estar apto a lidar com negociação, coordenação, supervisão e controle das atividades acordadas e resultados planejados (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010a, p. 24).

d) A Resolução nº 4.019 de 24 de abril de 2009, que trata da Avaliação Anual de Desempenho na PMMG (POLÍCIA MILITAR DE MINAS

## Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

GERAIS, 2009b), em seu Capítulo II (dos Critérios de Avaliação), artigo 4º, estabelece que na avaliação anual de desempenho sejam mensuradas habilidades do militar em oito áreas, dentre as quais, a liderança:

Art. 4º A AADP será realizada de acordo com os diferentes graus de complexidade e exigência requeridos para o desempenho das diversas atribuições, observados os preceitos da identidade organizacional, através das seguintes habilidades:

1. Planejamento: capacidade de analisar fatos e situações, de estabelecer planos e ações e de assessorar a chefia, visando alcançar os objetivos de seu trabalho, de forma sistemática e prevendo as consequências;
2. Produtividade: capacidade de obter resultados positivos, considerando o grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados, bem como o empenho, a dedicação, o domínio técnico, o entusiasmo e o compromisso com a Instituição;
3. Disciplina: capacidade de proceder conforme as normas que regem a PMMG, preservando os Valores Institucionais, sem a perda da visão crítica e da criatividade;
4. Liderança: capacidade de comandar, coordenar, gerenciar e desenvolver trabalhos em equipe, demonstrada pela influência que suas ações e palavras exercem sobre as pessoas;
5. Relacionamento Interpessoal: habilidade no trato com as pessoas, independente do nível hierárquico ou social, com demonstração de respeito, compreensão e ausência de conflitos interpessoais;
6. Representatividade Institucional: capacidade de representar a PMMG perante o público interno, a comunidade, a outros órgãos e autoridades, demonstrada pela assimilação e prática dos Valores Institucionais;
7. Assiduidade: demonstrada pela frequente e habitual disponibilidade do militar no local e horário de trabalho, se fazendo presente e em condições efetivas de execução das atividades;

8. Higiidez física: capacidade de cuidar da própria saúde com a manutenção do condicionamento físico geral e de seu corpo, refletido no seu desempenho satisfatório e na apresentação pessoal (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009b, p. 3).

No Anexo “A” da Resolução tem-se uma gradação para quantificar a avaliação segundo as habilidades acima. Assim, para a liderança, tem-se valor atribuído para nota de valor entre 0 e 1,99 pontos (nível inferior de desempenho) se o militar “age de modo a desconsiderar sua equipe de trabalho, criando um clima de desmotivação no grupo, deixando-o ao largo do andamento do trabalho”. Entre 2 e 4,99 pontos (nível baixo de desempenho) se “consulta pouco sua equipe, apenas em situações específicas de forma que seus subordinados se sentem pouco valorizados em seus conhecimentos”. Entre 5 e 8,99 pontos (nível intermediário de desempenho) se “busca envolver as pessoas de sua equipe no planejamento e execução das tarefas, gerando um clima de participação e contribuição ao trabalho a ser executado”. Finalmente, entre 9 e 10 pontos (nível superior de desempenho), se “sua equipe é fortemente comprometida com a execução e conclusão dos trabalhos, uma vez que consegue levá-la a pensar em conjunto no que e como fazer, o que resulta em um clima de motivação e satisfação no trabalho” (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2009b, p. 13).

Um documento que, embora não envolva diretamente nenhum registro ou argumento teórico quanto ao ensino formal da liderança na PMMG, estabelece noutro lado metodologia original que pode ser emprestada ao desenvolvimento da liderança, especialmente para a formação de Oficiais bacharéis em Direito. Tem-se na Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.05/2010-CG, que regula a atuação da Polícia Militar de Minas Gerais segundo a filosofia dos Direitos Humanos (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010b) uma prescrição formal inédita para o ensino na PMMG, no caso, em relação aos Direitos Humanos:

#### 5.1 Eixo 1: Educação

Este eixo tem como viés a inserção dos Direitos Humanos na Educação de Polícia Militar em todos os seus níveis e modalidades (formação, treinamento, pesquisa e extensão), mediada por uma abordagem interdisciplinar e transversal,

## Considerações sobre liderança militar aplicáveis à PMMG

visando à construção de uma cultura humanística que reconheça na diversidade a base para o respeito aos direitos fundamentais (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010b, p. 23).

Há uma decisão institucional em privilegiar o tema Direitos Humanos<sup>13</sup> (entendida de forma prática na inserção de disciplina com este nome nos cursos da PMMG<sup>14</sup>) em relação a qualquer outro assunto ou conteúdo, de forma a torná-lo único quanto a um regime de ensino próprio na PMMG.

Cabe considerar, porém, que a inserção formal de atributos desejáveis e a forma de desenvolvê-los, em qualquer programa/plano de curso/plano de aula ou treinamento, tenderia a potencializar ou tornar mais efetivo o ensino de qualquer disciplina, unida de supremacia sobre as demais ou não, consoante objetivos estabelecidos. Parece mais efetivo e lógico empreender o desenvolvimento de atributos (em geral virtudes) no homem que a prescrição contínua (às vezes viciosa) de conteúdo específico, o que pode parecer ideologização ou se constituir em batologia.

É o que se vislumbra: utilizada a analogia desse tratamento que é dispensado ao tema Direitos Humanos, em todos os níveis de ensino, mediada pela mesma abordagem interdisciplinar e transversal, de forma a constar nos respectivos programas/planos de curso os atributos de liderança militar que se pretende desenvolver, conforme peculiaridades de cada disciplina, imagina-se uma forma de potencializar tal desenvolvimento. Isso não só quanto à disciplina que se dedica a esse mister, mas nos diversos cursos e treinamentos da PM.

---

<sup>13</sup> Sugere-se estudar a eficácia do tratamento diferenciado da disciplina Direitos Humanos, única disciplina com recomendação de transversalidade e interdisciplinaridade em relação as demais nos cursos formais da Corporação, a partir da institucionalização dessa recomendação, seja em termos de diminuição de desvios de conduta, crimes ou contravenções penais cometidas por policiais militares ou melhora no desempenho operacional da Corporação.

<sup>14</sup> Conforme consta no Anexo “A” das Diretrizes de Ensino da PMMG (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010), poucos são os cursos, dentre os 102 cursos existentes, que não contemplam especificamente a disciplina Direitos Humanos, o que não ocorre com nenhuma outra disciplina de nenhum curso ou treinamento.

Percebe-se, portanto, que a formalização contemporânea na PMMG tangencia o tema liderança sob vários ângulos e formas, cada uma de modo particular segundo o objetivo a que se propõe. Não bem contraditórias, mas sem qualquer sistematização e nem interesse global de regular o assunto no âmbito institucional.

Por outro lado, é possível divisar também um sentido teórico mais ou menos definido pela Corporação, tanto sobre as bases teóricas em que se funda, quanto a estilos e perfis desejáveis, e mesmo quanto ao que se espera de um militar que se pretenda figurar em nível de desempenho elevado segundo essa habilidade. É possível divisar, ainda, preocupação estratégica da Corporação com o tema, o que se relaciona de forma recorrente a aspectos motivacionais.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Sem liderança, as nações fracassam.  
Só os líderes conduzem as nações – ou os povos –  
às culminâncias das realizações coletivas.  
Só os líderes conseguem empolgar  
as massas nas adversidades.  
Só os líderes atravessam as turbulências.  
A história nos assevera.”  
(KLINGER SOBREIRA DE ALMEIDA)

Segundo Prado Júnior (1981), todo povo tem na sua evolução um sentido. Sentido e destino, apogeu e perigeu dos povos ou das organizações políticas, estados ou corporações, pode por vezes assaltar a impressão de que tudo se constituiu de tramas históricas isentas, conforme debatessem destino e futuro entre o acaso, o revés e a sorte.

Entretanto, a história, senhora em que repousam os fatos, vem testemunhar de forma apreciável que essa impressão vai longe da realidade. Na esteira da marcha ascensional de uma nação, povo,

ou mesmo entre as corporações espalhadas pelo globo, há sempre um líder alavancando o desenvolvimento e o futuro, infundindo fé, impregnando alma à construção coletiva.

A PMMG, que rubrica sua existência no leito da história pátria, cumprindo com o seu dever desde a Colônia até o conturbado período atual, por quase dois séculos e meio, necessita, em tarefa decisiva e perpétua, cuidar de modo zeloso da formação de seus quadros. Nesse desiderato, de modo muito especial, deve se preocupar com a formação de seus líderes, pessoas capazes de conduzir a Corporação ao eficiente cumprimento da sua missão operacional, ao mesmo tempo em que vivifica e fortalece a tradição policial-militar, regenerando valores, matéria-prima central da jornada de existência das grandes nações ou corporações despertadas ao irresistível destino de protagonistas de seu tempo.

É consideração final deste artigo, nessa perspectiva, que existe inequívoca preocupação estratégica com a liderança na PMMG, atenção inserta, especialmente, na necessidade do desenvolvimento de “líderes transformadores”. Do que se extrai dos trechos ou exposições contidos nos diversos documentos contemporâneos verificados, que vão tangenciar o assunto na Corporação, esse líder há que despertar motivação<sup>15</sup> e inspirar pelo exemplo além de possuir atuação empreendedora, com visão de longo prazo, de alcance para além da organização. O líder ainda deve fomentar ambiente propício à inovação e atuar no desenvolvimento da capacidade organizacional em se antecipar e adaptar com agilidade às mudanças do ambiente externo.

A liderança transformacional, enquanto teoria, vai operar transformações de atitudes e valores em comportamento, de forma a obter dos liderados a transcendência dos seus próprios interesses em cumprimento à missão da Organização. Esse sentido teórico, que indica mais se aproximar daquele perseguido ou almejado

---

<sup>15</sup> A preocupação com a motivação é a questão que mais se revela nos documentos institucionais publicados que fazem menção à liderança.

formalmente pela Corporação, vai se fundar no carisma pessoal, de forma a abranger o sentido de missão, inspirar e aprimorar a habilidade intelectual do grupo e fomentar, de maneira definitiva, o orgulho, o respeito e a confiança organizacional.

Como exposto, não há registro de norma a tratar exclusivamente de liderança na PMMG, nem documento que cuide da liderança no âmbito da educação PM ou, ainda, que defina atributos militares, de liderança ou não, a serem desenvolvidos nos cursos ou treinamentos regulares da Corporação. Há, entretanto, documentos que vão tangenciar o tema e indicar de modo mais ou menos expresso o que se espera dos líderes da PMMG – esse é o caso específico da Avaliação de Desempenho dos Militares da Corporação. Vai se elevar ao nível máximo de desempenho para o atributo “liderança” o militar que obtiver forte comprometimento da equipe para a execução e para a conclusão da missão definida, quando conduzir seu grupo de modo a pensar em conjunto, fortificando o espírito de corpo, corporificando motivação e satisfação.

Um documento que, embora não envolva diretamente registro ou argumento teórico quanto à liderança na PMMG, mostra-se apto a emprestar ao desenvolvimento da liderança na formação de Oficiais, especialmente após a exigência do bacharelado em Direito, metodologia tendente a maior eficácia. Trata-se da Diretriz para Produção de Serviços de Segurança Pública nº 3.01.05/2010-CG, que regula a atuação da Polícia Militar de Minas Gerais segundo a filosofia dos Direitos Humanos (POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS, 2010b). A inserção de atributos de liderança militar nos diversos níveis e modalidades de formação ou treinamento, mediada por uma abordagem interdisciplinar e transversal com as diversas disciplinas curriculares, torna-se instrumento que tenderia a potencializar ou tornar mais efetivo o ensino e o desenvolvimento da liderança militar, consoante objetivos estabelecidos.

Quanto ao estilo de liderança desejado, ao mesmo tempo em que a Corporação define que seja desenvolvido estilo próprio segundo comportamento ético e transparente, fundado no respeito e na

confiança mútua, noutro lado vai recomendar a atuação do líder de forma aberta, democrática e inspiradora, motivando as pessoas. Pode-se inferir que o estilo democrático representa melhor o estilo desejado pela Corporação, como já havia logrado êxito em assim concluir Magalhães (1987). Contudo, se desenvolvido estilo autoritário ou liberal, que o seja nos parâmetros destacados, segundo a visão institucional definida.

O perfil operacional desejado pela Corporação e consentâneo com o perfil do gerente moderno, constatado na pesquisa de Silva (2000), na formação do Oficial, perdura ainda hoje segundo o embasamento teórico da pesquisa (e como tal se aplica à formação do Oficial após exigência do bacharelado em Direito). É que se mostra inerente a esse perfil a necessidade de cumprimento da missão operacional, razão constitucional, política e social da existência da Corporação que implica, necessariamente, “competência técnica”.

O CFO continua a se constituir verdadeiro “ativo estratégico” da Corporação, por formar, ao mesmo tempo, os futuros Comandantes e os instrutores do sistema de ensino próprio mantido pela PM, garantindo autonomia e suficiência institucional técnica com “retroalimentação axiológica”. Torna-se vital preservar essa dupla função para a manutenção dos valores militares históricos (“coração da liderança transformacional”), do conhecimento embutido nessa espécie de “comunidade epistêmica” que é o oficialato, e da *expertise* na garantia da lei, da ordem e defesa – conjunto político clássico, histórico e definitivo de missões inerentes às Forças Públicas policiais-militares do globo.

**Abstract:** *This article aims to identify theories, concepts, studies and institutional documents on leadership applied to military policing, especially as a contribution to the formation of Cadets who joined the Officer Training Course from the Law Course requirement. On leadership theories are analyzed, characterization of the military leadership, intersection points between attributes of police leadership and*

*military leadership, and leadership in institutionalized perspective in PMMG: leadership in contemporary doctrinal conformation of the Corporation. Although recognized importance, there is a shortage of theoretical production and doctrinal gap on the subject in the Corporation. It is concluded that there is no express definition and specific leadership attributes to be developed in the PMMG military, or even expressed theoretical perspective, the research seeks to infer and categorize.*

**Keywords:** *Military Police of Minas Gerais. Leadership. Military leadership. Military police leadership. Leadership attributes.*

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, Antônio Caetano de. **O Curso de Formação de Oficiais: avaliação do modelo.** 1991. 161 f. Monografia (Curso Superior de Polícia) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 1991.

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

BACALINI, Álvaro Lima Martins. **A liderança na MB nos dias atuais.** Rio de Janeiro: Marinha do Brasil. Escola de Guerra Naval (FN) 2003. Disponível em: <<http://www.egn.mar.mil.br/arquivos/cepe/lideranca.pdf>>. Acesso em: 19 de março de 2011.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRITO, Divino Pereira de. **Excelência profissional – estratégias de sucesso para o exercício de comando.** Belo Horizonte: Fundação Guimarães Rosa, 2010.

CAVALCANTI, Vera Lúcia *et al.* **Liderança e motivação.** 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. v. 1.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CRAINER, Stuart. **Grandes pensadores da administração.** São Paulo: Futura, 2000.

ESPÍRITO SANTO, Lúcio Emílio, MEIRELES, Amauri. **Entendendo a nossa insegurança.** Belo Horizonte: Instituto Brasileiro de Policiologia, 2003.

EXÉRCITO BRASILEIRO – Estado-Maior. **Portaria nº 088-3ª SCH/EME, de 19 de setembro de 1991** (Instruções Provisórias IP 20-

10, Liderança Militar). Brasília, 1991. Disponível em: <<http://www.esao.ensino.eb.br/lider/legislacao/IP20-10.pdf>>. Acesso em: 20 de março de 2011.

FRIEDMAN, Thomas L. **O Mundo é plano**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva. 2. ed. 2007.

GARDNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1993.

LITSGARDEN, Sílvia Caroline. **Liderança institucional e as definições estratégicas na Polícia Militar de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Prof. Paulo Neres de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte: 2009.

MAGALHÃES, Euro. A Polícia do ano 2000: uma visão gerencial. **Revista O Alferes**, Belo Horizonte, n. 5, TOMO 2, jan/fev/mar 1987.

MEIRELES, Amauri. O papel do oficial subalterno como comandante. Belo Horizonte. **Revista O Alferes**, Belo Horizonte n. 5, jan/fev/mar/abr 1985.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 11.636, de 29 de janeiro de 1969**. Aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Minas Gerais. Belo Horizonte, 29 jan.1969.

MINAS GERAIS. **Emenda à Constituição nº 83/10, de 3 de agosto de 2010**. Acrescenta os §§ 3º e 4º ao art. 142 da Constituição do Estado de Minas Gerais. Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010a.

PARO, Rodrigo da Silva. **Estudo comparado do programa de chefia e liderança desenvolvido na Academia de Polícia Militar de Minas Gerais com o de outras academias similares**. 2006. 91 f. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2006.

PASSARINHO, Jarbas Gonçalves. **Liderança militar**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1978.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Nota Instrutiva nº 22/93-CG. **Reflexões sobre o papel do Tenente na PMMG**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 1993a.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Nota Instrutiva nº 31/93-CG. **Reflexões sobre o papel do CPU na PMMG**. Belo Horizonte: Comando-Geral, 1993b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Academia de Polícia Militar. Centro de Ensino Técnico. **Extrato do mapeamento de competências da Polícia Militar de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2004.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Comando-Geral. M663p – Plano Estratégico – CG. **Planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2009-2011**. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria da Gestão para Resultado, 2009a.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Fontes documentais**. Programa de Matérias/Curso de Formação de Oficiais 1976-1978. Belo Horizonte: APM, 2009b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Sistema de gestão para resultados da Polícia Militar**. Diretriz nº 001/2010 – CG. Organiza e disciplina a metodologia de gestão para resultados na PMMG. Belo Horizonte: Assessoria de Gestão para Resultados/Estado-Maior, 2010a.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. Comando-Geral. **Diretriz para produção de serviços de segurança pública nº 3.01.05/2010-CG**: regula a atuação da PMMG segundo a filosofia dos Direitos Humanos. Belo Horizonte: 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2010b.

POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS. **Instrução nº 3.03.11/2011-CG** – regula a implantação de redes de vizinhos protegidos/redes de proteção nas comunidades do Estado de Minas Gerais. Belo Horizonte: Comando-Geral. 3ª Seção do Estado-Maior da PMMG, 2011a.

PRADO JUNIOR, Caio. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1981.

SILVA, Armando Linhares de Araújo Ferreira da. **O perfil do oficial do terceiro milênio**: proposta para a Polícia Militar de Minas Gerais. 2000. 101 f. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar, Belo Horizonte, 2000.

VALADARES. Eugênio Pascoal da Cunha. **Segurança pública e segurança nacional**: disparidade ou complementaridade? 2006. 64f. Monografia (Especialização em Segurança Pública) – Centro de Estudos da Criminalidade e Segurança Pública, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

VIEIRA, Belchior. **Liderança militar**: manual da Academia Militar de Portugal. Lisboa: 2002. Disponível em: <[https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/\(Livro\\_Lideran\\_Militar\\_GEN\\_Belchior\\_Vieira\).pdf](https://dspace.ist.utl.pt/bitstream/2295/168161/1/(Livro_Lideran_Militar_GEN_Belchior_Vieira).pdf)>. Acesso em: 17 de fevereiro de 20

**ANEXO I**

**ATRIBUTOS DE LIDERANÇA MILITAR PARA A CAPACITAÇÃO ACADÊMICA DO CADETE A PARTIR DA EXIGÊNCIA DO BACHARELADO EM DIREITO SEGUNDO OS COMANDANTES\* DA PMMG:**

VISÃO	EM	IMPORTÂNCIA	SEGUNDO	MÉDIA	GERAL
	CLASSIFICAÇÃO	ATRIBUTO AVALIADO		MÉDIA	GERAL FINAL
1	1	RESPONSABILIDADE		9,9375000	
2	2	HONESTIDADE		9,8671875	
3	3	INTEGRIDADE		9,8437500	
4	3	LEALDADE		9,8437500	
5	4	DECISÃO		9,7812500	
6	5	DISCIPLINA		9,7656250	
7	5	LIDERANÇA		9,7656250	
8	6	DEDICAÇÃO		9,6875000	
9	7	IMPARCIALIDADE		9,5781250	
10	8	INICIATIVA		9,5156250	
11	9	COOPERAÇÃO		9,5000000	
12	10	ESPÍRITO DE CORPO		9,4843750	
13	11	DIREÇÃO		9,4531250	
14	11	EQUILÍBRIO EMOCIONAL		9,4531250	
15	12	ZELO		9,3437500	
16	13	CRIATIVIDADE		9,3125000	
17	13	PERSISTÊNCIA		9,3125000	
18	14	CAMARADAGEM		9,2812500	
19	15	DINAMISMO		9,2656250	
20	16	AUTOCONFIANÇA.		9,2343750	
21	17	CIVILIDADE		9,2187500	
22	17	CIVISMO		9,2187500	
23	17	DISCRIÇÃO		9,2187500	
24	18	ABNEGAÇÃO		9,2031250	
25	18	PREVISÃO		9,2031250	
26	19	CORAGEM		9,1875000	
27	20	APRESENTAÇÃO		9,1562500	
28	21	ADAPTABILIDADE		9,0937500	
29	22	PATRIOTISMO		9,0781250	
30	23	FLEXIBILIDADE		9,0625000	
31	24	DISCIPLINA INTELCTUAL		9,0312500	
32	25	AUTO APERFEIÇOAMENTO		9,0156250	
33	26	COMUNICABILIDADE		8,9843750	
34	27	IDEALISMO		8,9375000	
35	27	ORGANIZAÇÃO		8,9375000	
36	28	SOBRIEDADE		8,9218750	
37	29	COMBATIVIDADE		8,9062500	

	CLASSIFICAÇÃO	ATRIBUTO AVALIADO	MÉDIA GERAL FINAL
38	29	OBJETIVIDADE	8,9062500
39	30	PERSPICÁCIA	8,8906250
40	31	SOCIABILIDADE	8,8750000
41	32	RESISTÊNCIA	8,8593750
42	33	AUTOCRÍTICA	8,8437500
43	34	TATO	8,8125000
44	35	SENSIBILIDADE	8,7968750
45	35	TOLERÂNCIA	8,7968750
46	36	COERÊNCIA	8,6718750
47	37	PERSUASÃO	8,6250000
48	38	RUSTICIDADE	8,3437500
49	39	METICULOSIDADE	8,3281250
50	40	COMPETITIVIDADE	7,7812500

\* Comandantes incluem Coronéis, Tenentes-Coronéis e Majores na função de Tenente-Coronel em comandos operacionais.

Fonte: VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **A liderança militar a partir da exigência do bacharelado em Direito para ingresso ao Oficialato da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2011. 173 f. Monografia. (Curso de Especialização em Segurança Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2011, p. 165.

**ANEXO II**

**MÉDIA GERAL EM ORDEM DE GRAVIDADE DOS DEFEITOS PREDISPOSTOS OU CAUSAIS QUE DIFICULTAM OU IMPEDEM O EXERCÍCIO DA LIDERANÇA MILITAR SEGUNDO A VISÃO DOS COMANDANTES\* DA PMMG**

	CLASSIFICAÇÃO	DEFEITO AVALIADO	MÉDIA FINAL
1	1	DESONESTIDADE	9,796875
2	2	DESLEALDADE	9,750000
3	3	AUSÊNCIA DE INTEGRIDADE	9,734375
4	4	INDISCIPLINA	9,718750
5	5	IRRESPONSABILIDADE	9,671875
6	6	AUSÊNCIA DE DEDICAÇÃO	9,546875
7	7	AUSÊNCIA DE LIDERANÇA	9,468750
8	8	AUSÊNCIA DO ESPÍRITO DE DECISÃO	9,375000
9	9	PARCIALIDADE	9,343750
10	10	DESEQUILÍBRIO EMOCIONAL	9,234375
11	11	AUSÊNCIA DE INICIATIVA	9,187500
12	12	COVARDIA	9,156250
13	13	INDISCIPLINA INTELECTUAL	9,031250
14	14	AUSÊNCIA DE COOPERAÇÃO	9,015625
15	15	BAIXA AUTOCONFIANÇA	9,000000
16	15	MÁ APRESENTAÇÃO	9,000000
17	16	AUSÊNCIA DE ESPÍRITO DE CORPO	8,968750
18	17	AUSÊNCIA DE DIREÇÃO	8,937500
19	18	AUSÊNCIA DE ABNEGAÇÃO	8,920573
20	19	AUSÊNCIA DE CAMARADAGEM	8,906250
21	20	AUSÊNCIA DE CIVILIDADE	8,875000
22	21	AUSÊNCIA DE ZELO	8,828125
23	21	INDISCRICÃO	8,828125
24	21	INTOLERÂNCIA	8,828125
25	22	AUSÊNCIA DE CIVISMO	8,781250
26	23	INDISPOSIÇÃO PARA O AUTO APERFEIÇOAMENTO	8,671875
27	24	AUSÊNCIA DE PERSISTÊNCIA	8,656250
28	24	INADAPTABILIDADE	8,656250
29	25	AUSÊNCIA DE PATRIOTISMO	8,640625
30	26	AUSÊNCIA DE SOBRIEDADE	8,625000
31	27	AUSÊNCIA DE DINAMISMO	8,609375
32	27	INFLEXIBILIDADE	8,609375
33	28	AUSÊNCIA DE IDEALISMO	8,578125
34	28	AUSÊNCIA DE PREVISÃO	8,578125
35	28	INSENSIBILIDADE	8,578125
36	29	AUSÊNCIA DE COMBATIVIDADE	8,562500
37	29	INCOERÊNCIA	8,562500

	CLASSIFICAÇÃO	DEFEITO AVALIADO	MÉDIA FINAL
38	30	AUSÊNCIA DE SOCIABILIDADE	8,546875
39	31	AUSÊNCIA DE COMUNICABILIDADE	8,531250
40	32	AUSÊNCIA DE TATO	8,500000
41	33	AUSÊNCIA DE CRIATIVIDADE	8,453125
42	34	AUSÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO	8,446366
43	35	AUSÊNCIA DE OBJETIVIDADE	8,421875
44	36	AUSÊNCIA DE PERSPICÁCIA	8,390625
45	37	AUSÊNCIA DE RESISTÊNCIA	8,218750
46	38	AUSÊNCIA DE PERSUAÇÃO	8,125000
47	39	AUSÊNCIA DE COMPETITIVIDADE	7,937500
48	40	AUSÊNCIA DE AUTOCRÍTICA	7,875000
49	41	AUSÊNCIA DE METICULOSIDADE	7,859370
50	42	AUSÊNCIA DE RUSTICIDADE	7,812500

\* Comandantes incluem Coronéis, Tenentes-Coronéis e Majoeres na função de Tenente-Coronel em comandos operacionais de Região, Comando de Policiamento Especializado, UEOp ou Unidades Especializadas.

Fonte: VALADARES, Eugênio Pascoal da Cunha. **A liderança militar a partir da exigência do bacharelado em Direito para ingresso ao Oficialato da Polícia Militar de Minas Gerais**. 2011. 173 f. Monografia. (Curso de Especialização em Segurança Pública). Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2011, p. 168.