

O LÍDER EM OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE: Estudo aplicado ao Grupamento de Ações Táticas - GATE

DANIEL LOPES TEIXEIRA

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

GUSTAVO DE CASTRO FERREIRA

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

HAENDELL REIS PINHEIRO

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

JEAN CARLO ALCANTARA PEDRA

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

PAULO BERMUDES REZENDE

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

LUCIANO PARREIRA DE CARVALHO

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

MARCELO SOUZA COUTO GONTIJO

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

TIAGO AMORIM PESCARA

Capitão da PMMG aluno do Curso de Especialização em Segurança Pública (CESP/2016) realizado pela Academia de Polícia Militar.

Resumo: Este trabalho tem por objetivo identificar o perfil da liderança do Grupamento de Ações Táticas Especiais e demonstrar como essa liderança favorece a resolução de ocorrências de alta complexidade.

Palavras-chave: Líder. Liderança. Ocorrências de alta complexidade.

1 INTRODUÇÃO

Entende-se que ocorrências de alta complexidade são aquelas que fogem ao cotidiano e normalidade do policiamento ordinário, bem como da capacidade de controle e previsão. São ocorrências que superam a capacidade de reação da tropa empregada rotineiramente por exigirem, para sua solução, um preparo técnico diferente daquele utilizado no policiamento ostensivo geral. São situações de crise que, se não forem eficazmente controladas, podem gerar danos muito maiores à sociedade como um todo (SANTOS, 2009).

Para Teixeira (2003), os incidentes críticos possuem, dentre outras características, a imprevisibilidade, ou seja, não se sabe quando e nem onde eles vão ocorrer. Certo é que, quando da eclosão de um incidente crítico, as instituições responsáveis pelas ações de respostas devem estar preparadas, não cabendo ações amadoras e nem improvisos. Além disso, a situação exige uma resposta não convencional, não rotineira, isto é, especializada.

Importa determinar se os responsáveis pela gestão desses incidentes possuem um perfil de liderança que favoreça a eficaz resolução de ocorrências de alta complexidade. A relevância

do tema proposto é a possibilidade de a pesquisa analisar e demonstrar esse perfil de liderança e apontar sugestões para os líderes policiais que têm o dever funcional de resolver de maneira aceitável esses incidentes possam obter o máximo do potencial dos operadores especiais, mesmo em ambientes onde se instalou uma crise e que, por isso, tornaram-se locais de grande estresse e pressão.

Diante do que fora descrito, o tema apresenta grande importância para ser alvo de pesquisa, haja vista a possibilidade de gerar benefícios para a Corporação, pois respostas inadequadas aos incidentes críticos podem gerar consequências prejudiciais à imagem da organização, muitas vezes irreparáveis e até mesmo perda de vidas.

O método utilizado foi o dedutivo uma vez que através dos dados coletados deduziremos qual é o tipo de liderança existente no Grupamento de Ações Táticas Especiais – GATE. Quanto aos objetivos propostos neste trabalho, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que busca explicitar um problema, torná-lo mais familiar.

A pesquisa teve a natureza qualitativa, buscou a análise das informações, com interpretação e organização dos dados coletados. Para isso, foi realizada pesquisa de campo, por meio de questionário individual dirigido a uma amostra de policiais militares do Grupamento de Ações Táticas Especiais.

2 HABILIDADES E COMPETÊNCIAS DE UM LÍDER EFICIENTE

Hoje em dia, associa-se muito o líder ao chefe. É preciso, no entanto, diferenciá-los. O chefe é aquele que comanda de forma

distanciada, sem motivar, sem estar comprometido. O líder, ao mesmo tempo em que está motivado, está comprometido. Estar motivado é um elemento chave para o comprometimento. A motivação está sempre ligada a uma busca de defender-se e não sentir-se ameaçado no ambiente de trabalho. As equipes de alta performance demandam um determinado estilo de liderança. Sem essa liderança, os grupos de trabalho formados nesse estilo acabam por fracassar (SUN TZU, 2016, p. 27).

Outrossim, é preciso que a instituição detecte quais os fatores que impossibilitam que as pessoas estejam de fato engajadas nos grupos de trabalho que geram os líderes das “tropas de elite” (SUN TZU, 2016, p. 28).

Quando falta motivação, mesmo uma equipe muito bem preparada e renomada não consegue cumprir metas mínimas, ainda que sendo capaz, em outro contexto, de apresentar excelente performance (SUN TZU, 2016, p. 29).

As pessoas podem, por meio de um determinado tipo de ocorrências, tornarem-se comprometidas com o sucesso de seus empreendimentos. Elas apresentam um determinado tipo de comportamento em grupo e outro quando estão isoladas enquanto indivíduos. Quando o indivíduo sente-se desmotivado pelos seus superiores e não reconhecido no grupo, ele passa a agir de forma a apenas sobreviver. Sua tendência passa a ser não agir mais em prol da coletividade. A pessoa deixa de ser proativa, as condições para a inovação e a criatividade passam a não estar mais presentes (SUN TZU, 2016, p. 30).

Quem está motivado está engajado no projeto. Em geral, quando se trata de projetos coletivos, existem diferentes graus de motivação e comprometimento. A tarefa da organização é

criar líderes e fazer com que atuem bem, dando coesão ao grupo (SUN TZU, 2016, p. 29).

O comprometimento e a motivação não são obtidos mediante coerção e sim mediante persuasão. Um elemento importante são os talentos diversos, combinando uma diferente combinação de personalidades. São utilizados alguns elementos para definir essa combinação: sinergia e alguns outros. O líder deve ser ao mesmo tempo empreendedor e deve valorizar a diversidade em todos os campos (SUN TZU, 2016, p. 32).

Em nosso tempo, a liderança é uma questão que sempre levanta debates e polêmicas. Quando pensamos em líderes, logo nos vem à cabeça os líderes políticos e sociais de nosso tempo. Eles são muito variados: Martin Luther King, Che Guevara, John Lennon, Lula, Hitler, Stálin, Chávez, Fidel Castro, Perón, Obama, Kennedy (SUN TZU, 2016, p. 33).

Um líder eficiente não é autoritário, mas sim motiva o grupo, divide trabalhos com eles, orienta, mantém a esperança do grupo. Na Polícia Militar e no Exército, a liderança é de extrema importância. Para Sun Tzu, general chinês, é preciso que o líder conheça bem a si mesmo e ao inimigo. Nas ocorrências de alta complexidade pode-se dizer, aplicando as ideias de Sun Tzu, que é preciso conhecer o terreno em que se está lutando: se é um prédio, se é um aglomerado urbano, etc. Conhecendo o terreno e a natureza, o líder terá a vitória. Sobre liderança, explica Sun Tzu:

Quando Wu Ch'i lutou contra Ch'in, houve um oficial que, antes de a batalha se iniciar, não pôde refrear o seu ímpeto. Adiantou-se, cortou algumas cabeças e regressou às suas linhas. Wu Ch'i mandou que o decapitassem. O comissário

do Exército admoestou-o: “Trata-se de um oficial de talento. Não o deveríeis decapitar”. Wu Ch’i contestou: “Acredito que seja talentoso, mas é desobediente”. Ordenou depois execução do castigo (SUN TZU, 2016, p. 34).

O líder deve comandar sem demonstrar fraqueza. Numa ocorrência de alta complexidade, é fundamental ter autoridade. As ordens precisam ser claras, as tropas precisam estar disciplinadas. Do contrário, haverá confusão, desorganização total, pois ela estará partindo da própria liderança, de seu próprio exemplo (SUN TZU, 2016).

O inimigo precisa ser bem conhecido, assim como o líder precisa conhecer muito bem sua própria tropa, assim como a si mesmo: seu perfil, suas capacidades, suas falhas, fazer crítica e autocrítica. Julgar os outros, mas também a si mesmo. Quem não conhece nem a si mesmo e nem o inimigo é derrotado tantas vezes quantas tem que combater (SUN TZU, 2016).

O melhor na ocorrência de alta complexidade não é matar o criminoso que está com um refém depois de um combate, mas sim de convencê-lo a libertar o refém sem ter de entrar em combate. Essa sim é uma situação excelente (SUN TZU, 2016).

O líder que enfrenta um desafio e tem tarefas complexas a desempenhar deve investigar o que cada um faz bem, em que lugar ele se mostra adaptado. Sendo assim, o que é controlado com dinheiro deve ficar com as finanças, o tolo deve ser aproveitado em alguma atividade que seja útil, mas na qual sua tolice não traga prejuízo, tais como apoio aos homens que estão lutando, sem lutar diretamente; o sábio tem que estar numa posição

que ele é ouvido, o corajoso deve estar numa posição em que pode exercer sua excelência e sua coragem, dando ao máximo seu potencial. Cada um tem uma determinada responsabilidade (SUN TZU, 2016).

O líder tem que fazer jus à sua liderança enxergando elementos que estão além do óbvio. Ele tem que ver mais longe, enxergar o que não se pode ver ou o que o homem comum não vê. O sol é visível, o trovão é audível. O líder precisa ver o que os olhos não enxergam e ouvir o que os ouvidos não conseguem, antecipando acontecimentos (SUN TZU, 2016).

2.1 O líder na PM e nas ocorrências de alta complexidade

O líder que se adapta e muda de acordo com o inimigo é alguém genial. Isso o leva a obter a vitória. Os fatores a serem levados em conta por quem é vitorioso são vários. Importa muito que doutrina você transmite. O tempo que se leva é fundamental como, por exemplo, em um caso de sequestro em que o refém é submetido a grande pressão psicológica. O espaço é fundamental: como lutar em um espaço como um aglomerado urbano ou a floresta amazônica? O comando e a disciplina também devem ser analisados cuidadosamente. Mas o que é uma ocorrência de alta complexidade? Observe-se a seguinte definição:

É todo fato, de origem humana ou natural que, alterando a ordem pública, supere a capacidade de resposta dos esforços ordinários de polícia, exigindo intervenção de forças policiais através da estruturação de ações e operações especiais, ou típicas de bombeiro militar, com o objetivo

de proteger e socorrer o cidadão (MAGALHÃES, SACRAMENTO, CABRAL DE SOUZA, 1998, p. 23).

No Batalhão de Rondas Táticas Metropolitanas (ROTAM), verificou-se que os diferentes estilos de liderança e suas qualidades fazem diferença. É preciso que a liderança saiba lidar com conflitos entre os subordinados e entre líder e subordinados. A liderança é fundamental para que a missão da ROTAM seja cumprida. Isso é um elemento fundamental (MAGALHÃES, SACRAMENTO, CABRAL DE SOUZA, 1998, p. 24).

As ocorrências variam de complexidade e apresentam particularidades que têm de ser levadas em conta. Outros elementos são as habilidades gerenciais do líder. Sobre os estilos de liderança, pode-se dizer o seguinte:

Constatou-se que os modelos de liderança mais utilizados pelos pesquisados são o estilo democrático e a liderança situacional, sendo observado que de modo geral há prevalência do estilo democrático. Entretanto, em virtude da situação/contingência apresentada no caso concreto, os tenentes explicitam que podem variar seu estilo de liderança adaptando-o à realidade operacional, à conduta de seus subordinados bem como às demandas exigidas pela situação/contingência (MAGALHÃES, SACRAMENTO, CABRAL DE SOUSA, 1998, p. 24).

Existem, portanto, diferentes tipos de liderança no que diz respeito ao líder de um batalhão especializado. O contato dos policiais militares com estilos de liderança é ainda algo que

acontece somente de vez em quando. Não se trata muito disso nos cursos de formação da Polícia Militar. Os profissionais que lidam com liderança precisam ser reciclados de tempos em tempos. A respeito da necessidade de ter uma tropa bem formada e motivada, podem-se agregar as considerações feitas a respeito do líder de uma tropa especializada:

A evolução histórica da sociedade propiciou ao longo do tempo diversas mudanças em sua gênese, bem como incontidos desenvolvimentos nos mais variados campos, quais sejam tecnológico, econômico, profissional, cultural e social, dentre outros. Entretanto, este processo gradativo de transformação sempre esteve atrelado ao próprio desenvolvimento das habilidades e capacidades inerentes ao capital humano dos diversos segmentos. Este fator crucial e importantíssimo para construção dos cenários históricos fez com que as organizações modernas cada vez mais se preocupassem em direcionar investimentos para qualificação e aperfeiçoamento de seus integrantes, retirando-os do simples papel de co-adjuvantes e alçando-os à condição de colaboradores responsáveis pela prosperidade e perenidade de sua instituição (MACIEL, 2008, p. 17).

A partir da reflexão acima, pode-se dizer que a Polícia Militar já despertou para a necessidade de formar o seu capital humano. A formação que os quadros recebem é fundamental para o bom andamento da organização na contemporaneidade. Sobre isso pode-se dizer que:

As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos para o desenvolvimento humano de modo que os mesmos agreguem valor para as pessoas e para as empresas [...] Ao colocarmos organizações e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização ou fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para os envolvidos (MACIEL, 2008, p. 18).

Deve-se supor que a Polícia Militar descobriu que investir no profissional não é gasto e sim lucro para a instituição ou corporação em questão (MACIEL, 2008, p. 19).

O desenvolvimento profissional humano, entendido como a elevação da capacidade de um integrante em agregar valor para a instituição à qual pertence, requer daqueles em função de gerência, chefia ou comando habilidades singulares que lhe proporcione uma eficiente gestão dos recursos humanos à sua disposição. Para tanto, a mecanização dos relacionamentos e a simples interpretação literal dos regulamentos e procedimentos operacionais têm sido os principais promotores do fracasso nas

interações interpessoais entre superiores e subordinados. Neste contexto, a PMMG, como instituição responsável por atender as demandas de segurança da sociedade, tem passado por inúmeras reformas estruturais, as quais acompanham o processo evolutivo social. Para tanto, essas reformas encontram-se intimamente relacionadas ao desenvolvimento de seus recursos humanos, vez que são os principais sustentáculos de impulso e fortificação da Instituição, sobretudo daqueles em função de comando ou chefia.

A Polícia Militar, organização que necessariamente busca se envolver com a estrutura social, conquanto seja parte dela, constantemente deve ajustar-se a este meio e acompanhar as suas mutações. Porém não faz isto sozinha. Os seus gerentes, em todos os níveis, trabalham diuturnamente para que isto aconteça, porque não se concebe possam despreocupar-se com o destino da Organização que dirigem. (MINAS GERAIS, 1994, *apud* MACIEL, 2008, p. 33).

Outrossim, a Polícia Militar passou, há apenas alguns anos, a buscar investir e capacitar seus quadros. Ela passou a ver-se como prestadora de serviços, buscando gerenciar melhor suas práticas, assim como coordenar, controlar e gerenciar os recursos que estão à sua disposição. O gestor dos serviços de segurança pública em geral é um tenente. Nos últimos anos, a Polícia Militar descobriu que gerenciar é algo que tem importância, funciona e que atualmente não pode ser questionado.

O que a Polícia descobriu é que o gerente é fundamental. Ele deve ser mobilizado e é funcional em sua postura. Sem um

bom gerenciamento, não se atingem objetivos e não se obtém satisfação em nível estratégico.

Para se fazer uma gestão democrática de uma instituição como a Polícia Militar, é preciso ultrapassar muitos obstáculos e desafios, pois o próprio Brasil vive, segundo alguns, uma situação democrática e não uma democracia consolidada, dadas suas imensas desigualdades. O Brasil vive uma democracia há décadas e ainda está sedimentando o que seria sua cultura democrática. A gestão democrática terá de ser pensada, planejada, conquistada. Se ela não for instaurada, a gestão recairá normalmente numa forma autoritária, pois é uma forma mais comum em nosso país, a queda constante do país numa centralização ditatorial, a nossa colonização inquisitorial, todas enraizadas durante séculos. A essa pesada herança soma-se a dominação onipresente do mercado nos dias atuais. O gestor, o líder que deseja instaurar uma democracia nesse caldo de cultura absolutamente centralizador, burocrático e inquisitorial que viceja nas organizações brasileiras, esse líder deverá se haver com tudo isso (PEREL, 1977, p. 18).

O grande problema do líder é que a ele caberá descentralizar, a fim de evitar o autoritarismo. O autoritarismo, de certa forma, é quando um só líder abole o direito dos demais de decidir e os demais não lutam o suficiente para poder retomar esse direito de decisão. O líder passa, então, a decidir soberano e a ditar os rumos da coletividade. Devem-se ditar verdades no caso do autoritarismo, cabe ao líder democrático arrancar as raízes por meio das quais cresce a planta venenosa do autoritarismo, esse verdadeiro cipó sufocante que mata a planta verde, esperançosa e florida da democracia, da autonomia, da descentralização (PEREL, 1977, p. 15).

O gestor deve levar em conta que gestor despreparado significa organização com baixa qualidade. Se o gestor permitir que o policial fique desmotivado, recebendo salários baixos e trabalhe em más condições, dificilmente ele atuará com profissionalismo. Se o gestor propiciar um ambiente de respeito, assiduidade, ele terá êxito em sua atividade profissional e será um verdadeiro profissional, ou seja, apresentará êxitos nas ocorrências, mesmo naquelas de alta complexidade (PEREL, 1977, p. 17).

Para alguém se desenvolver numa profissão, é preciso que sua formação inicial seja articulada de forma contínua. Os policiais militares precisam entrar num processo de resgate de seu amor próprio, assim como valorização de sua profissão: é preciso ter orgulho de ser policial.

A instituição policial militar, então, transmite um conjunto de conhecimentos estruturados enquanto saber. Existem conteúdos das ciências humanas, conteúdos relacionados à sua profissão, conteúdos relacionados a saberes sobre segurança pública, mais amplos do campo teórico. São, portanto, conteúdos que de certa forma se ligam a um sentido humano e existencial que é profissional. Fazer policiamento constitui um campo de intervenção na prática social. Ser policial é uma missão quase sacrificial, não é para qualquer um (PEREL, 1977, p. 24).

Quando a Polícia Militar passa a adotar a lógica da empresa, o mercado passa insidiosamente a ser a razão de ser de tudo, tudo deve se submeter a ele. Esse é uma forma das mais insidiosas do autoritarismo, uma vez que a sociedade capitalista, na altura do desenvolvimento em que está, transmite, a todos, o pragmatismo e um espírito prático e interesseiro que ensina a cada um a perseguir seu egoísmo pessoal e seus interesses. A

democracia, nesse contexto, é desejo de socializar, é desapego, é ter visão do coletivo. Colocar o social diante do mercado, o ser na frente do ter, é o que humanizará essa organização onde entrou a lógica empresarial. O gestor precisa mobilizar para fazer frente ao autoritarismo que em nossa época não apresenta face humana, mas sim a face do mercado, uma polícia de face humana. Não a Polícia Militar com, simplesmente, bons resultados tecnocráticos e gerenciais, bons números a mostrar, a organização transformada num moedor de carne humana como na cena do filme *Tropa de Elite*. Aliás, a cena ilustra muito bem uma liderança grosseira e autoritária, em que um policial rancoroso destilava suas frustrações pessoais nos favelados, exalando sarcasmo sombrio em suas operações do BOPE (VAN DOREN, 2012, p. 33).

É preciso muita atenção para que o gestor não recolha uma “carne moída”, ou seja, um policial militar confuso, sem identidade, mas obediente às regras, tomando isso como resultado de uma boa produtividade militar devido aos bons números e boas estatísticas com as quais as academias de polícia podem estar contando ou demonstrando (PEREL, 1977, p. 23).

Assim como numa construção, não se pode deixar de fazer um projeto, a PM é uma construção que precisa de um projeto político de liderança. A polícia é mais do que a estrutura de concreto armado, ela é um aparelho produtor de cultura, um artefato que afeta o espiritual, que instiga a vida interior. Ou deveria ser assim. A PM lida com a disciplina e a maioria, nos tempos de hoje, são corpos indóceis forjados no convívio com as telenovelas e programas de auditório, nos meios de comunicação de massa (PEREL, 1977, p. 24).

A construção da democracia na Polícia Militar é um processo não isento de contradições. É um processo permanente, de conquista da mudança dentro de um feixe de contradições. A escrita de um projeto democrático é fundamental. Deve ser um projeto que leve em conta os valores patrióticos, cívicos, éticos e cidadãos, que possa confrontar a realidade sem deixar de lado o sonho. Deve-se buscar realizar de forma ética o projeto tal qual alguém tenta realizar a sua fantasia, o seu sonho. A Polícia Militar, enquanto construção democrática, é feita de pequenas revoluções moleculares, pequenas mudanças. Mas o importante é o detalhe, o que está nas pequenas coisas. Não se pode deixar de observar os pequenos gestos, as pequenas coisas para então fixar-se em um conceito abstrato de democracia e de democrático (VAN DOREN, 2012, p. 21).

A democracia tem de ser vivida no cotidiano, existir nos rostos, nas mesas, nas cadeiras, no relacionamento entre os policiais e funcionários e entre os cidadãos e os profissionais de segurança pública. A direção, como o próprio nome diz, apenas aponta o rumo. O caminho se faz ao caminhar. Essa tem de ser a frase que o gestor democrático deve ter em mente. Assim como Trotsky sonhou uma revolução permanente e Deleuze uma revolução molecular, começando nas pequenas coisas, isso deve ser o que o policial precisará ter em mente nas suas muitas vezes degradadas e proletarizadas cidades, mesmo que sejam seguranças particulares onde o mercado e o pragmatismo estão postos e expostos em todos os momentos do relacionamento entre pessoas de classe mais alta, que costumam, como parte de sua cultura de classe forjada numa sociedade escravocrata, menosprezar os que estão embaixo, os que fazem trabalho braçal (VAN DOREN, 2012, p. 22).

O policial deve visar à revolução do social, ou seja, a organização de alguma forma transforma o social. E ela deve transformar para melhor, sempre. O professor e o pedagogo precisam estar atentos às transformações positivas, ou seja, aos possíveis avanços que demonstram que existem vetores positivos: o aluno que sabe dançar capoeira, a menina que sonha em ser bailarina, aquele outro que viu o astronauta brasileiro Marcos Pontes na televisão e quer, então, ser astronauta. Tudo isso o policial militar deve mapear. Ele deve ter o mapa do tesouro enterrado dentro da própria Polícia Militar. Ele não deve ser como um escorpião encravado em sua própria ferida. O líder deve ter o mapa dos desejos subjetivos de seus subordinados. Ele desenterrará esses tesouros com a ajuda do gestor democrático e do profissional de segurança pública. Desenterrará e distribuirá esse ouro para os policiais civis, profissionais de segurança pública e cidadãos, para toda constelação que a Polícia Militar deve compor (SENGE, 1993, p. 111).

A segurança pública, se quiser ser mesmo democrática, terá que ser inclusiva. E o que quer dizer isso? A inclusão é um espaço de reflexões em todo o mundo e é imperativo não só no Brasil. Deve ser um princípio permanente, um valor que deve ser implantado num processo continuado e sempre renovado. Não se trata, então, de algo que vem em primeira mão e a princípio. Não se trata, pois, de estabelecer prazos para que as polícias possam começar a incluir. Não se trata de obedecer uma hierarquia e atender a pressões ideológicas (SENGE, 1993, p. 98).

A inclusão é uma tarefa a se fazer. Ela não se faz por si mesma. É uma missão que os educadores precisam ter. Ela precisa de meios claros para agir, para ser um desafio. Os meios de ação que viabilizam a transformação organizacional precisam ser

ativados de forma a incluir as crianças “diferentes”. Elas precisam ser acolhidas. Como fazer se algumas polícias não têm pessoal preparado? É preciso preparar os líderes, assim como preparar-se, buscar, pesquisar, incluir (SENGE, 1993, p. 99).

Existem formas de agir e pensar diante da inclusão que são contraditórias, principalmente no espaço da Polícia Militar. O termo dá-se tanto no espaço quanto quando se refere a incluir as pessoas. O espaço inclusivo trata da inclusão física, social, no mundo do trabalho, na escola e no trabalho. Os sujeitos a que essa inclusão visa são minorias étnicas, religiosas, assim como grupos sociais em desvantagem. Algumas pessoas frequentam ou não a escola, algumas têm um grau de deficiência que as limita, outras precisam apenas de acolhimento, carinho e compreensão. A tarefa do profissional de segurança pública, que é hercúlea, é a de ajudar o professor a ser um mestre que não só ensina, mas que de repente aprende. O aprendizado, mais que contido numa frase, é adquirido na socialização, no convívio, na troca de palavras, de afeto, de linguagem (SENGE, 1993, p. 100).

O policial precisa criar esse laço afetivo para que exista prazer em aprender ao se preparar para a ocorrência de alta complexidade. O projeto político de liderança deve levar em conta isso. Para existir afeto, não pode existir discriminação entre os subordinados e a Polícia Militar precisa ser inclusiva: incluir os afro-brasileiros, assim como entender as diferenças e as ambivalências sexuais que residem dentro de cada um, uma vez que cada um tem características femininas e masculinas, assim como deve interceder para evitar os conflitos entre as etnias (SENGE, 1993, p. 90).

Os líderes, na Polícia Militar, precisam enfrentar a questão do

racismo. Pode-se até incluir um livro em que, dentro do contexto, um personagem de Monteiro Lobato compara Tia Anastácia com uma macaca, mas isso deve ser debatido e contextualizado dentro da organização (e não expurgado como se o racismo não existisse), assim como a obra de Lobato deve ser contextualizada em seu tempo. Questões desse tipo, ainda que se opte por não adotar tal livro por ser uma questão polêmica, são sempre presentes em sala de aula. São questões, enfim, políticas, ou quem sabe, ora se pode dizer que elas tratam de uma micropolítica do poder na Polícia Militar. O profissional de segurança pública e o líder precisam trabalhar essa relação de poder que se dá entre os negros e brancos. A Polícia Militar não pode ser total, não pode ser uma micromáquina de repressão e trituração em que se gera um corpo domesticado. Ela deve ser um espaço político para criar cidadãos conscientes, de corpos possivelmente emancipados, habitados por espíritos livres (SENGE, 1993, p. 91).

Não se trata de retroceder às formas que outras gerações aprenderam. É tratar de transformar as formas existentes, que são legadas. Cada geração recria o seu próprio modo e forma de vida e estabelece uma determinada, não extremamente singular, uma vez que aparentada com as relações existentes anteriormente, relação com as gerações que o antecederam. O profissional de segurança pública terá que tratar dessa problemática com seus subordinados, além dos polos currículo/relação entre professor e aluno e professor/equipe pedagógica (VALERIEN, 1993, p. 57).

Os líderes deverão ter um papel muito importante dentro da Polícia Militar. Não deixe esquecer o significado forte e potente da palavra líder. Ela deve ser democratizada. Lembre-se de um tipo de polícia que trabalha com os líderes. (SENGE, 1993, p. 122).

Os limites e dificuldades para a gestão democrática da Polícia Militar são, em primeira mão, culturais. O líder, conforme já foi dito, sempre encontra vetores, forças que magnetizam e chamam para uma velha tradição que usa quepe e estrelas no Brasil: o autoritarismo. Ele é uma espécie de disfunção da autoridade em que o gestor vira aquele que dita as leis, leis que serão seguidas. Ele pensa pelos outros, a pessoa se exime de pensar e age como se fosse uma perna ou braço de um grande corpo. A autoridade vivida com plenitude não é nada disso. É como a autoridade de Jesus junto a seus discípulos, é uma autoridade nada tirânica e sim compassiva e sábia. Essa é a doce sabedoria que o policial, assim como o professor, devem possuir na hora de enfrentar as dificuldades na organização. E elas são muitas: deficiências de infraestrutura, profissionais desmotivados por baixos salários, administrações que desejam voltar a um velho esquema coronelista de influenciar nas organizações e indicar os diretores de baixo para cima, fazendo com que façam política a favor dessas administrações, muitas vezes corruptas e inescrupulosas (SENGE, 1993, p. 23).

Tudo isso são forças negativas que agirão sobre o gestor democrático. Ele precisará superar tudo isso dialeticamente, ou seja, romper preservando, superar preservando. E ele precisará romper preservando o que existe de ruim e preservar aquilo que tiver de bom. Toda crítica, desde que não eivada de preconceito e rancor, ou insulto e desejo de ódio e destruição, pode ser revertida em algo positivo, pode dar uma contribuição. O perdão é uma crítica construtiva que Jesus praticava. Ele aceitava o mal e o revertia, criticado dialeticamente, em perdão. Isso não quer dizer que a agenda religiosa deva entrar na Polícia Militar, isso é exercício de pedagogia freiriana, pois Paulo Freire é isso, algumas lições de um marxismo prático junto a ensinamentos cristãos de

Emanuel Monier, pensador católico francês. É bom lembrar que Paulo Freire é bastante influenciado pelo pensamento social da Igreja Católica. Essa é a originalidade da fusão dele, que ele mesmo diz que não é assim tão original: originalidade é dar um novo uso para as coisas que já existem. O gestor dará um uso democrático, fará uma prática democrática junto às pessoas e estruturas que já existem na organização e potencializará essa experiência, sendo um meio para que a democracia faça sua aparição na organização e dissemine-se, popularize-se (VAN DOREN, 2012, p. 133).

As dificuldades e limites são muitos, mas não devem ser obstáculos para que o gestor se torne um bom líder e democratize a Polícia Militar. É claro, ele precisará de apoio dos subordinados, como todo líder precisa. A ideia de que a Polícia pode ser gerenciada e levada a funcionar como se fosse uma empresa é enganosa. É preciso, então, reverter essas perspectivas negativas e buscar esforçar-se em tornar menos insuportável a realidade que o profissional de segurança pública tem diante de seus olhos (CASTRO, 1996, p. 22).

A gestão democrática terá de ser pensada, planejada, conquistada. Se ela não for instaurada, a gestão recairá normalmente numa forma autoritária. O policial e o profissional de segurança pública precisam estar atentos às transformações positivas, ou seja, aos possíveis avanços que demonstram que existem vetores positivos. Toda liderança, mesmo na Polícia Militar, não deixa, portanto, de ser um ato político. Como estamos tratando do gestor, em geral o policial militar que desempenha o papel de liderança é um tenente:

Assim sendo, as estratégias definidas pelo Comando da Polícia Militar de Minas Gerais devem ser desdobradas nos seus mais diversos níveis

hierárquicos, perpassando toda sua estrutura de forma a orientar a ação e o comportamento de todos os policiais atuantes na atividade fim de forma a constituírem-se partícipes da construção e cumprimento da missão institucional. Para tanto, o tenente, por ser o profissional em nível gerencial com maior contato e acessibilidade aos militares que executam atividade fim, bem como por ser um prestador e administrador dos serviços prestados pela corporação à sociedade, deverá possuir vasto conhecimento acerca de sua missão, dos recursos de que dispõe e das nuances de seus comandados, transmitindo conhecimentos, orientando e fiscalizando seus subordinados, cumprindo assim sua concepção de gestor de Segurança Pública (CASTRO, 1996, p. 23).

Para poder enfrentar uma ocorrência de alta complexidade, o profissional de segurança pública, precisa estar consciente de que a chamada “defesa social” é a disciplina que ele, como líder, deve estudar. As nuances da sociedade são complexas, assim como a sociedade tem demandas muito imperativas quanto aos serviços de segurança pública. O líder deve levar em conta que a PM precisa prestar serviços de segurança pública de qualidade, pois a população tem demandado mais e mais isso de suas instituições. A PM precisa de uma melhor compreensão dos novos imperativos sociais. O profissional de segurança pública deve implicar em categorizar as funções, assim como as atribuições de cada um seus postos e graduações. Essas atribuições tem que ser discutidas pela polícia militar. Ressalte-se, então, a postura do líder na cadeia de comando:

Nota-se a importância do Tenente como pilar fundamental da cadeia de comando, visto que

constitui como responsável pelo desdobramento das decisões estratégicas e táticas da instituição, aos operadores da ponta da linha. Na Polícia Militar, o tenente é a base, o alicerce da pirâmide hierárquica do oficialato. Em sentido mais amplo, é o sustentáculo do sucesso das atividades de preservação da ordem pública e defesa social. Gerente intermediário do nível de execução, o tenente deve refletir a excelência de qualidade dos serviços de proteção e socorro que a Corporação presta à Sociedade (CASTRO, 1996, p. 45).

Outrossim, pode-se dizer que, em boa parte dos casos, o tenente é que é o gestor, ou seja, ele gerencia recursos humanos; aplica uma determinada logística. Ele desenvolve, enquanto líder, uma certa ação de policiamento, assim como, enquanto um bom líder, ele treina e recicla seus subordinados. Ele também controla os meios no teatro de operações, daí que ele deve buscar estar constantemente fazendo cursos e atualizando-se enquanto profissional. Segundo Castro (1996), o tenente é:

Artífice do comando, ao tenente compete o exercício da supervisão dos executantes da missão através da liderança espontânea e efetiva que oriente e estimule o subordinado ao compromisso com a eficácia de qualquer trabalho que se lhe tenta confiado. Como orientador e motivador de homens, eis seu papel fundamental, o tenente é o tapejara da execução operacional: o senhor absoluto e seguro dos caminhos que conduzam o supervisionado ao melhor êxito. Para isso, tem de

conhecer a fundo a doutrina da Corporação, para irradiá-la a seus subordinados, e, acima de tudo, tem de saber fazer. (CASTRO, 1996, p. 45).

O tenente é, sem dúvida, um policial militar que tem de ser um líder. Dessa forma, eles automatizariam o cumprimento das missões. Ele não pode ser um burocrata, a custo de empobrecer e alienar o executante das ordens. O tenente tem aquilo que se cobra do perfil de um líder nas chamadas ocorrências de alta complexidade. Ele não deve exercer uma mera fiscalização fria e objetiva. Sobre o tenente, diz-se que deve ter o seguinte perfil:

As atividades de gerência intermediária do nível operacional estão a cargo do Tenente, na Polícia Militar, caracterizado como aquele que “pisa o chão da fábrica”, cuja função precípua é fazer os outros cumprirem suas tarefas, com dedicação e entusiasmo, e, para isto, deve ser um líder (MINAS GERAIS, 1993, *apud*: MACIEL, 2008, p. 9).

Pode-se dizer que o tenente tem que ter o que é exigido do perfil de um líder em ocorrências de alta complexidade: 1) atuação motivada, respeitosa e confiante; 2) compreensão dos méritos próprios e dos méritos de cada um dos subordinados, assim como de suas capacidades e limitações; 3) buscar qualificar e fazer com que os seus subordinados melhorem mediante críticas e orientações; 4) deve ser alguém capaz de dar bons exemplos e também de aprender com eles; 5) ele deve, por exemplo, encarar a realidade como ela é, ser realista; 6) demonstrar confiar em si mesmo, deve ter consciência de si e de seu valor, assim como deve ter consciência moral. O perfil exige que o líder saiba quando é preciso sacrificar-se e aos seus homens, assim como

ele precisa ser justo, ter senso de justiça, ser corajoso, capaz de ser decidido, assim como digno e perspicaz como explica Castro (1996):

O tenente deve promover o aprimoramento profissional de seus comandados, como instrutor de elevado conteúdo e inovador de técnicas e táticas operacionais que melhorem a qualidade e glorifiquem a imagem da Corporação (CASTRO, 1996, p. 45).

Outras qualidades que o líder deverá ter são: ele deve ser justo; deve saber ouvir os subordinados, nunca sendo arrogante ou distante, estando sempre próximo e, se possível, ouvindo mais do que falando. Outra qualidade que terá que ser desenvolvida é a capacidade de distribuir parcimoniosamente os recursos que a ele forem conferidos. Como explica Castro (1996):

Neste sentido, com parcimônia e serenidade na aplicação dos princípios da justiça e disciplina, ouvindo as razões e percepções dos subordinados, deverá exercer suas funções de fiscalização e controle, transformando sua supervisão em incentivo à correção de imperfeições, ponderando acertos e bons propósitos, valorizando e aproveitando talentos, com vistas a dar nova feição à realização das atividades de seus comandados. Sabedora da importância e da funcionalidade gerencial representada pela figura do tenente, a PMMG, através de documentos normativos, ressaltou a valorização do papel por estes exercidos para uma apurada condução dos

serviços prestados à comunidade. Com isso, tem-se desde documentos que descrevem a função do tenente como líder e condutor de tropa, até os que refletem sobre seu conceito institucional de acordo com uma ótica interna, passando ainda por seu papel como coordenador de policiamento ostensivo, em face da representatividade que exerce (CASTRO, 1996, p. 46).

Outros elementos que em geral o militar que vai enfrentar ocorrências complexas deve apresentar: autoconfiança, moralidade inquestionável, capacidade para sacrificar a vida, espírito justo, decidido e dotado de iniciativa. O perfil é de um homem (ou mulher) digno, decidido e corajoso, tal como quando se trata dos termos em que o exército brasileiro fala de seus líderes:

O Homem, com suas virtudes e fraquezas, emoções, anseios e frustrações, constitui o elemento propulsor da engrenagem que conduz o Exército à realização de seus objetivos. Conhecer os valores humanos, a partir da busca do autoaperfeiçoamento é, antes de tudo, uma missão a que o militar deve se entregar, ao pretender realmente ser um profissional competente e um líder capaz de influenciar e ser respeitado por seus superiores, pares e subordinados (BRASIL, 1991, p. 2).

São os líderes e gerentes de primeira linha que, estabelecendo elos entre a operacionalidade e o nível estratégico organizacional, fazem com que os que estão na “ponta da linha” cumpram os

objetivos. Deve-se ter como perfil de um líder:

a) **confiança em si mesmo**: resultado dos conhecimentos mais vastos do oficial, tanto pelo conhecimento exato, quanto pela capacidade para ministrá-los aos outros;

b) **ascendência moral**: baseada na probidade de seus atos, autocontrole, vitalidade física e força moral;

c) **autodomínio**: mesmo numa situação em que esteja apavorado, jamais poderá mostrar qualquer indício de medo;

d) **ser exemplo**: pautar seus atos e comportamentos na correção de atitudes, em detrimento de aspectos levianos, blasfemos e vulgares, descuidado de sua aparência pessoal;

e) **espírito de sacrifício**: ser sempre o primeiro a chegar e último a sair, pois o mais árduo trabalho e a maior responsabilidade são a partilha do comandante;

f) **senso de justiça**: agir com imparcialidade e equanimidade, sopesando entre a punição e o elogio adequados, evitando abusar dos privilégios de seu posto;

g) **ter iniciativa e poder de decisão**: para conduzir seus subordinados deverá estar preparado para as situações surgidas, apresentando-se determinado e orientado, inspirando confiança;

h) **ser corajoso**: ter firmeza de espírito compreendendo o perigo e prosseguindo no empreendimento, não somente pela bravura física, mas pela coragem mental e moral;

i) **conhecer seus subordinados**: estar ciente das características, qualidades e limitações de seus comandados, alocando e aproveitando as habilidades e os talentos existentes, visando ao bem comum e ao interesse geral, em detrimento de seu interesse particular (CASTRO, 1996, p. 51).

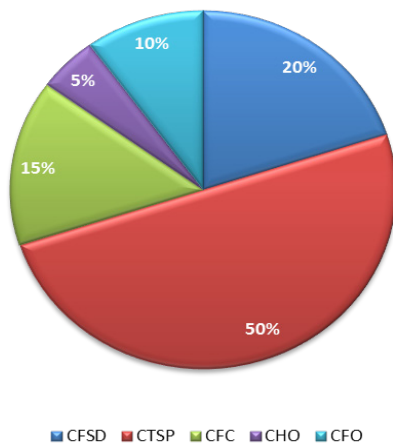
O líder deve sempre buscar convencer seus subordinados a cumprir suas tarefas, fornecendo os meios e as condições para isso, buscando atingir os objetivos traçados pela Instituição. O líder deve ser, ao mesmo tempo, um gerente. Ele deve esforçar-se para criar um ambiente de trabalho que esteja próximo do ideal, um ambiente agradável, onde os conflitos não estejam presentes. Outros elementos que o líder tem que transmitir são a motivação e o entusiasmo. Suas ações objetivam um alto índice de conhecimento profissional, assim como reconhecer que existe qualidade na prestação de serviços. Como explica Castro (1996):

A ação de comando não se aparta do entendimento do mundo, que não se restringe a mero suporte de idealização e provimento de projetos, pois esta mesma ação tem de aperfeiçoar e engrandecer o respectivo agente, cujo exercício profissional constitui a alavanca de transformação da realidade das instituições, pessoas e grupos humanos aos quais se destinam os benefícios da polícia ostensiva (CASTRO, 1996, p. 54).

O líder deverá irradiar sobre a tropa interesse, entusiasmo, motivação. Ele influenciará a tropa, influenciando positivamente para que, no dia a dia, essa tropa possa realizar suas operações costumeiras. O líder tem que ter compromissos em obter bons resultados, assim como deve irradiar alegria para os subordinados; pode-se dizer que sua busca por uma melhor qualidade de serviços deve ser constante.

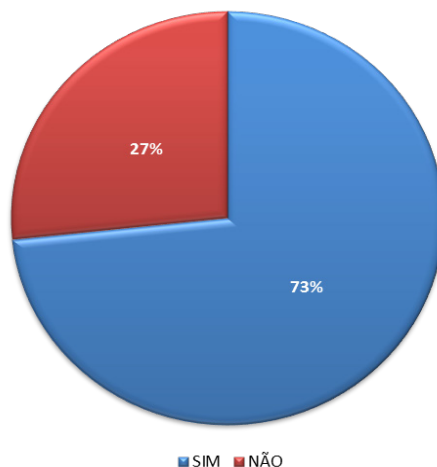
3 O LÍDER NAS OCORRÊNCIAS DE ALTA COMPLEXIDADE SEGUNDO MILITARES DO GRUPAMENTO DE AÇÕES TÁTICAS

Gráfico 1 - Cursos de formação realizados na PMMG



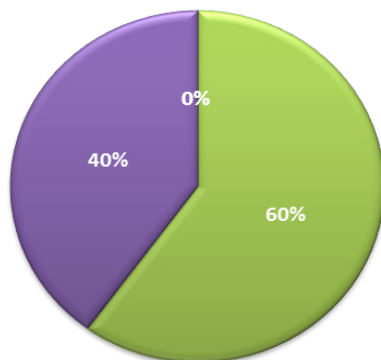
No universo pesquisado, percebe-se que participaram profissionais de diversos postos e graduações, contribuindo assim para uma visão ampla das questões atinentes à liderança. Nesse universo, assim como na PMMG como um todo, a maioria trata-se de profissionais liderados, devido à estrutura piramidal adotada pela Corporação.

Gráfico 2 - Seu Curso de formação possui a cadeira de “chefia e liderança”?



Ao analisarmos as respostas à questão sobre o contato com o conteúdo de Chefia e Liderança, mais de 2/3 disseram já ter tido esse contato. Verifica-se que, em sua maioria, os pesquisados, durante a sua formação profissional, já tiveram disciplinas que abordaram o tema Liderança, o que demonstra que a organização considera importante tal assunto. O tema é abordado na formação de oficiais e de praças, principalmente para aqueles que estão comandando militares que atuam em ocorrências de Alta Complexidade. São militares que exercem ou deveriam exercer liderança em relação aos seus subordinados.

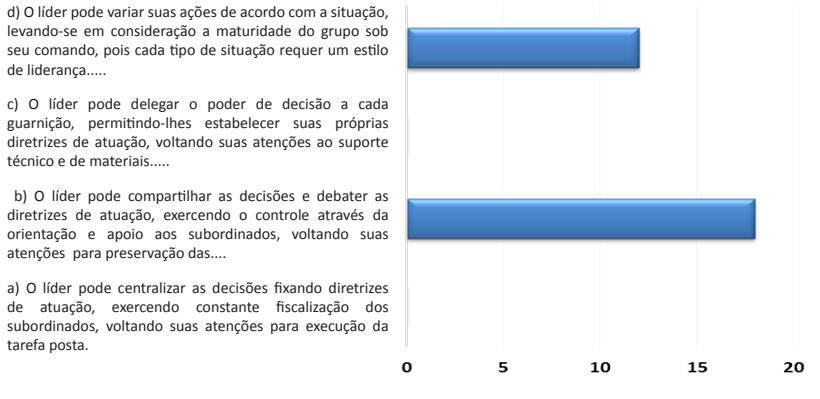
Gráfico 3 - Na sua concepção, o que é ser um líder?



- a) Aquele que é investido de autoridade formal para ocupar um lugar de direção, independente do seu modo de atuação.
- b) Aquele que é investido de autoridade formal, levando as pessoas a fazerem o que é preciso, quaisquer que sejam as circunstâncias.
- c) Aquele que, independente de poder hierárquico, pauta sua autoridade na habilidade de influenciar pessoas para que atinjam os objetivos idealizados.
- d) Aquele que, independente de poder hierárquico, ora influência, ora vale-se de sua autoridade formal para que atinjam os objetivos da instituição sejam cumpridos.

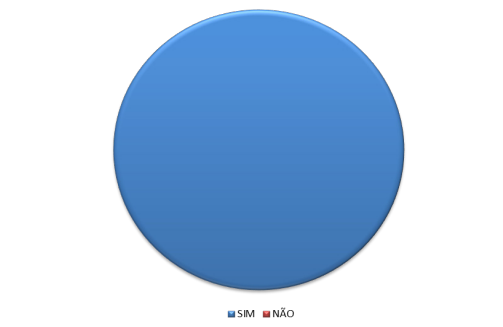
Analisando o gráfico acima, percebe-se que, em ambas as respostas, foi colocada como relevante a capacidade do líder de influenciar os liderados. Não deixando de considerar também a autoridade formal.

Gráfico 4 - Na sua concepção, de forma um líder pode contribuir para que seus subordinados trabalhem de forma sinérgica no sentido de atingir os objetivos propostos pela instituição?



A maioria dos pesquisados apontou como ideal a liderança democrática, que valoriza o ambiente participativo. Em seguida, foi apontada a liderança situacional como relevante, principalmente considerando a maturidade dos profissionais frente ao desafio apresentado no caso específico.

Gráfico 5 - Você já participou efetivamente de ocorrência de alta complexidade?



O líder em ocorrências de alta complexidade: estudo aplicado ao grupamento de ações táticas - GATE

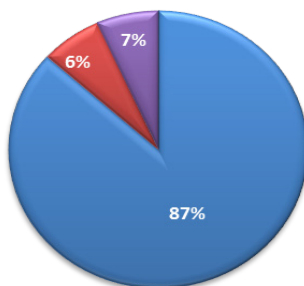
Este resultado já era esperado tendo em vista que os pesquisados são todos do GATE. Tratase de Unidade especializada e que atua justamente nesse tipo de ocorrência.

Gráfico 6 - Você considera que as relações interpessoais entre superiores e subordinados interferem no resultado pretendido em uma ocorrência de alta complexidade?



A maioria dos pesquisados considera que as relações interpessoais entre superiores e subordinados interferem no resultado pretendido em uma ocorrência de alta complexidade.

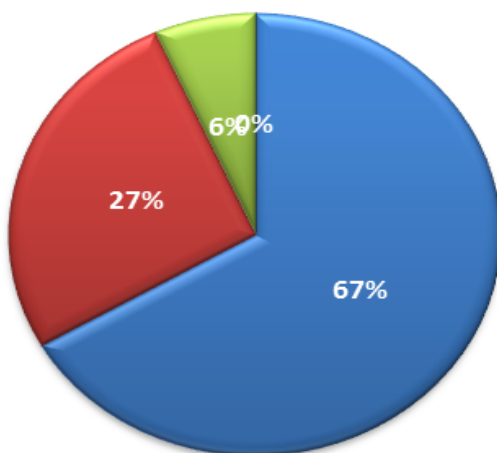
Gráfico 7 - Como você considera a relevância da liderança desempenhada pelos militares, no exercício de função de COE, para a construção das relações interpessoais na unidade?



- a) Bastante importante, pois ela pode contribuir para a dissolução de conflitos existentes, melhorando assim a qualidade do serviço prestado pela unidade.
- b) Importante, mas não interferem diretamente no desempenho das atividades inerentes ao GATE.
- c) Pouco importante, pois as relações interpessoais dependem da personalidade de cada indivíduo e o líder não pode interferir nisto.
- d) Nunca realizei nenhuma reflexão acerca deste assunto.

O percentual das respostas obtidas neste questionamento nos mostra que a forma de liderança exercida pelo militar que está no comando das operações interfere diretamente na qualidade do serviço desempenhado pelos seus liderados. Para uma tropa que trabalha com ocorrências de alta complexidade, em que o percentual de erro deve ser zero, nota-se que o líder e sua forma de liderança interferem diretamente no resultado finalístico da ocorrência policial.

Gráfico 8 - Como você vislumbra as relações interpessoais entre superiores e subordinados no cotidiano da unidade, sob a ótica da liderança?

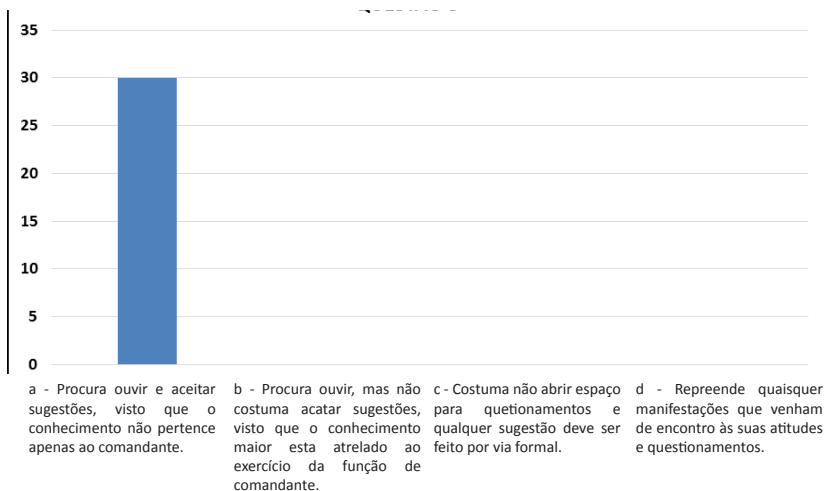


- a) As relações interpessoais entre superior e subordinados são boas, não havendo nenhum conflito no que tange ao cumprimento de ordens.
- b) As relações interpessoais entre superior e subordinados são boas, porém em algumas vezes existem conflitos no que tange ao cumprimento de ordens.
- c) As relações interpessoais entre superiores e subordinados não são boas, sendo necessário utilizar-se do poder hierárquico para fazer com que as ordens sejam cumpridas.
- d) As relações interpessoais entre superiores e subordinados são boas em relação ao convívio social e precárias com relação ao cumprimento de ordens.

O líder em ocorrências de alta complexidade: estudo aplicado ao grupamento de ações táticas - GATE

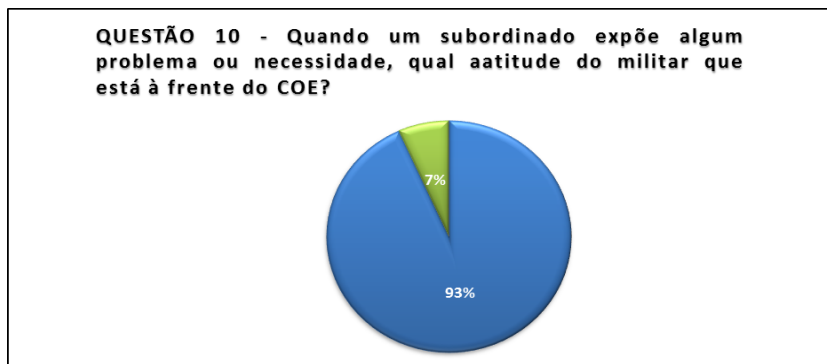
A maioria dos pesquisados apontou que as relações interpessoais entre superiores e subordinados na Unidade pesquisada é boa. Esse é um ponto relevante, se considerarmos que, no gráfico 6, as relações interpessoais foram apontadas como fator que interfere no resultado pretendido em uma ocorrência de alta complexidade.

Gráfico 9 - Como é relação interpessoal entre superiores e subordinados na Unidade



Analisando a unanimidade das respostas obtidas, podemos perceber que a forma de liderança exercida, hoje, pelos militares que executam a função de comando de operações especiais e estão diuturnamente envolvidos em ocorrências de alta complexidade é a liderança participativa.

Gráfico 10 - Quando um subordinado expõe algum problema ou necessidade, qual a atitude do militar que está à frente do COE?

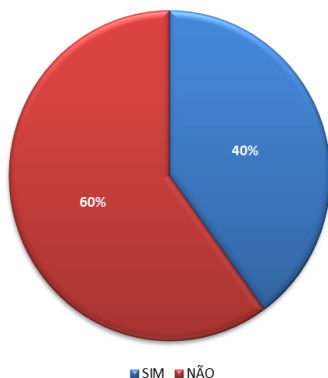


- a) Procura ouvi-lo e ajudá-lo, pois é importante para a relação entre superior e subordinado que haja a confiança e respeito mútuos.
- b) Procura ouvi-lo, porém explica ao militar que seus problemas não devem interferir no serviço.
- c) Procura ouvi-lo apenas para que ele desabafe, mas não propõe nenhuma sugestão que possa auxiliá-lo a resolver o problema.
- d) REchaça quaisquer tipos de manifestações que não estejam estritamente vinculados ao serviço.

Para esse quesito, a grande maioria das respostas é de que os chefes ou comandantes do serviço ouvem seus subordinados no que tange a seus problemas. Por outro lado, o tratamento dado a essa informação é que importa ser analisado, vez que é possível a dedução de que apesar de serem ouvidos, os subordinados têm convicção de que seus motivos não serão tratados de forma adequada, pois que são cooptados a entender que tais influências não podem se sobrepor ao serviço. A minoria dos entrevistados refutou qualquer tipo de possibilidade de diálogo com seus chefes de serviço diário.

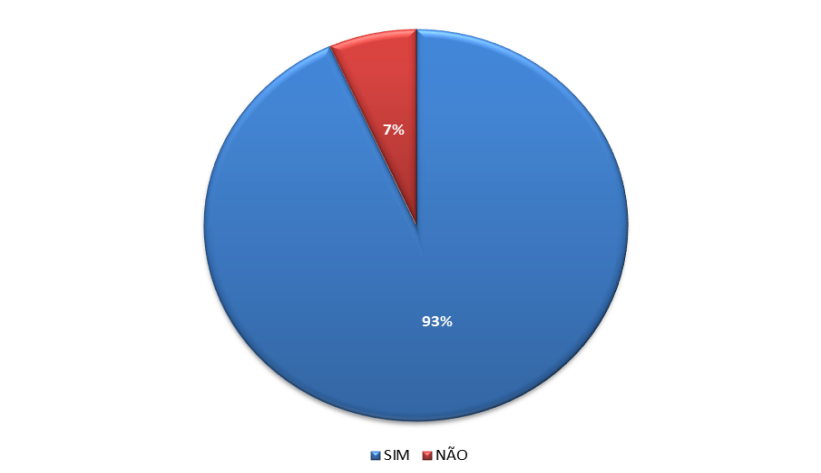
O líder em ocorrências de alta complexidade: estudo aplicado ao grupamento de ações táticas - GATE

Gráfico 11 - A forma de liderar dos militares que estão à frente do COE deve ser diferente da forma de liderar de militares que executam atividades semelhantes nas outras unidades especializadas?



A análise do gráfico 11 permite concluir que a maioria dos liderados entrevistados percebe a liderança como sendo igual no exercício da atividade especializada ou ordinária. Isso demonstra que as qualidades do liderar aplicam-se em qualquer seara do exercício da atividade policial militar, vez que os atributos da liderança se fazem importantes em qualquer grupo de trabalho.

Gráfico 12 - Em uma ocorrência de alta complexidade, o estilo de liderança do militar que está no comando, interfere no desfecho da ocorrência?



A grande maioria percebe a liderança como sendo fator decisório no desfecho aceitável de uma ocorrência de alta complexidade. De tal sorte que os atributos de liderança que farão o relacionamento entre ideias e ações.

4 CONCLUSÃO

A busca pela criação de um líder é algo que remonta ao início mesmo das ciências humanas, em obras como *A República* de Platão. O filósofo trata também das habilidades que os líderes teriam de desenvolver: eles teriam de combinar a habilidade política com o saber da filosofia. As habilidades do líder são algo altamente valioso em ambientes como a Polícia Militar e o Exército. Essas instituições demandam um bom comandante, dotado de espírito de sacrifício.

O comandante e suas virtudes são assuntos muito comentados, desde a China Antiga. Sun Tzu comentou que o bom comandante encontra lugar adequado tanto para o sábio quanto para o tolo no momento da batalha. O líder é aquele que sabe ouvir, não é aquele que centraliza e, de forma arrogante, tende a fazer todo o trabalho. Ele é o líder que entende o subordinado, buscando colocar cada um para fazer o seu melhor. Um líder que tenha uma visão prospectiva, saiba colocar cada um em seu lugar e saiba tratar bem o subordinado é aquilo que preenche o perfil do líder da Polícia Militar. Não podem apenas repassar ordens e, por isso, precisam refletir e pensar a respeito daquelas informações que estão passando adiante.

Podemos concluir então que o perfil de liderança exigido do militar que está à frente de uma ocorrência de alta complexidade não se difere do perfil do líder em outras circunstâncias de atuação na Polícia Militar. O perfil ideal de liderança perpassa por características que são essenciais a todos os líderes, independentemente em qual nível de responsabilidade ou complexidade das situações.

Abstract: Identifies the profile of the leadership of the Military Police Special Tactics and Weapons and demonstrates how this leadership favors the resolution of highly complex events.

Key words: Leader. Leadership. Highly complex police events.

REFERÊNCIAS

CASTRO, João Bosco de. **Essência Doutrinária**. Belo Horizonte: Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, 1996, v. 1, 179 p.

CARNIER. **Liderança Empreendedora e Equipes de Alta Performance**. Disponível em: <carnier.com>. Acesso em 10 jun. 2016.

MACIEL, Leonardo Carvalhar. **Análise da atuação do Batalhão ROTAM como unidade de recobrimento e fator de apoio para os batalhões com responsabilidade territorial na cidade de Belo Horizonte**. 2008. 113 f. Monografia (Curso de Especialização em Segurança Pública) – Academia de Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2008.

MAGALHÃES, SACRAMENTO, CABRAL DE SOUSA. **Gerenciamento das situações de crise geradas por ocorrências com tomada de reféns**. Belo Horizonte: Academia da PMMG. Manuscrito.

PEREL, Vicente. **Administração: passado, presente e futuro - da formação da oficina à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 1977.

PLATÃO. **A república**; tradução Pietro Nassetti. Martin Claret – São Paulo, 2007.

SANTOS, Gilmar Luciano. **Como vejo a crise: gerenciamento de ocorrências policiais de alta complexidade**. Belo Horizonte: Probabilis Assessoria, 2009.

O líder em ocorrências de alta complexidade: estudo aplicado ao grupamento de ações táticas - GATE

SENGE, Peter. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1993.

SOUZA, Wanderley Mascarenhas de. Gerenciamento de Crises: Negociação e atuação de Grupos Especiais de Polícia na solução de eventos críticos. 1995. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) - Centro de Aperfeiçoamento e Estudos Superiores, Polícia Militar do Estado de São Paulo, São Paulo, 1995.

SUN TZU. **A Arte da Guerra**. Disponível em:<<http://www.suntzulives.com>>. Acesso em 17 de junho de 2016.

TEIXEIRA, Daniel Lopes. **O Emprego das Ações Letais no Gerenciamento de Crises: o atirador de elite**. Monografia (Curso de Formação de Oficiais) - Instituto de Educação de Segurança Pública, Polícia Militar de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

TSE, Lao. **Tao te king: o livro do sentido e da vida; tradução e introdução Norberto de Paula Lima**. – São Paulo: Hemus, 1983.

TRECKEL, Harleigh B. **Novas perspectivas de administração**. Rio de Janeiro: Agir, 2007.

VALERIEN, Jean. **Gestão da escola fundamental: subsídios para análise e sugestões de aperfeiçoamento**. 2 ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco - Mec, 1993.

VAN DOREN, Charles. **Uma breve história do conhecimento**. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, 2012.