

DIOGO BOTELHO FRANCO

**O OFICIAL DE POLÍCIA COMO ENTE DECISOR – LIDERANÇA NO ÂMBITO
DA ADMINISTRAÇÃO MILITAR**

Trabalho monográfico apresentado como cumprimento de requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador de conteúdo
Prof. Dr. Ariston Azevedo Mendes

**JAGUARÃO
2012**

DIOGO BOTELHO FRANCO

**O OFICIAL DE POLÍCIA COMO ENTE DECISOR – LIDERANÇA NO ÂMBITO
DA ADMINISTRAÇÃO MILITAR**

Trabalho monográfico apresentado como cumprimento de requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública à distância da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Aprovada com restrições pela Banca Examinadora em 11 de abril de 2012.

Examinadores

Profa. Aurora Carneiro Zen

Prof. Guilherme Dorneles Camara

**JAGUARÃO
2012**

Dedicatória

Ao criador do universo, o Big Bang, na teoria hodiernamente aceita na comunidade científica.

Para Andressa e Laura, mulheres da minha vida, pelo amor, carinho e companheirismo.

Aos meus pais, Saul e Jussara, inexistindo palavras para expressar meu orgulho em relação a eles, agradeço pelo dom da vida e pelo exemplo de probidade, amor e humanidade que levarei eternamente comigo.

Para meus irmãos, Rodrigo e Guilherme, expressões máximas da palavra fraternidade.

Agradecimentos

Agradeço as orientações do Professor Dr. Ariston Azevedo Mendes e do tutor assistente Paulo Ricardo Muller, sem as quais não seria possível a conclusão do presente trabalho.

Aos professores Dr. Aury Celso Lima Lopes Junior e MSc Carlos André Sousa Birndeld pela instigação no decorrer de minha graduação na Fundação Universidade Federal do Rio Grande, por me impregnarem com o capacidade crítica, com a descrença no senso comum e com a irresignação que deve pautar a conduta daqueles que ainda acreditam nesse país.

Aos escritores Charles Darwin, Thomas Hobbes e Arthur Conan Doyle pelo seu legado à humanidade e pela marca indelével que suas obras deixaram e minha formação intelectual.

“A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.”

Abraham Lincoln

“Os sentimentos elevados vencem sempre no final; os líderes que oferecem sangue, trabalho, lágrimas e suor conseguem sempre mais dos seus seguidores do que aqueles que oferecem segurança e diversão. Quando se chega a vias de fato, os seres humanos são heróicos.”

George Orwell

“Um soberano jamais deve colocar em ação um exército motivado pela raiva; um líder jamais deve iniciar uma guerra motivado pela ira.”

Sun Tzu

“Sob a direção de um forte general, não haverá jamais soldados fracos.”

Sócrates

RESUMO

O presente estudo tem a finalidade de analisar a atuação do Oficial de Polícia Militar como ente decisor. A atividade de gestão policial vem experimentando relativa evolução no período posterior ao advento da Constituição Federal de 1988. Nessa senda, ao perquirir o papel de tais profissionais nas tomadas de decisão atinentes a gestão dos organismos policiais militares que administram, mister a análise da dicotomia existente entre liderança corporativa e liderança militar, bem como do processo decisorial com foco no cidadão. Todavia, antes mesmo de adentrar o tema em proposição, fez-se necessária a apresentação das atribuições das Polícias Militares Estaduais como organismos integrantes do Sistema Nacional de Segurança Pública, bem como da esfera de atribuições dos Oficiais de Polícia Militar no Brasil, visando, do cotejo da teoria com a prática, e com estribo em um processo silogístico de busca do conhecimento, a aclarar o real desiderato dos profissionais em tela na administração das instituições militares e na preservação da ordem pública.

Palavras-chaves: Polícia Militar Estadual – Oficial de Polícia – Processo Decisório – Liderança.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 08 |
| 2 | AMBIENTAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA..... | 09 |
| 2.1 | Problema de Pesquisa..... | 09 |
| 2.2 | Hipótese..... | 10 |
| 2.3 | Objetivos..... | 10 |
| 2.3.1 | Objetivo Geral..... | 10 |
| 2.3.2 | Objetivos Específicos..... | 10 |
| 2.4 | Justificativa..... | 10 |
| 3 | REVISÃO BIBLIOGRÁFICA..... | 12 |
| 3.1 | As Policiais Militares como órgãos integrantes do Sistema Nacional de Segurança Pública..... | 12 |
| 3.2 | A esfera de atribuições dos Oficiais de Polícia Militar no Brasil..... | 15 |
| 3.3 | Dicotomia liderança corporativa/liderança militar – breves digreções..... | 21 |
| 3.4 | Análise silogística do processo decisório no âmbito da Administração Pública Militar – um exame prático do “Estudo de Situação” como técnica para a resolução de problemas..... | 27 |
| 4 | METODOLOGIA..... | 36 |
| 4.1 | Caracterização da Pesquisa..... | 36 |
| 4.2 | Coleta e análise dos dados..... | 37 |
| 5 | ANÁLISE, DISCUSSÃO E PONTO DE VISTA..... | 38 |
| 6 | CONCLUSÃO..... | 41 |
| 7 | BIBLIOGRAFIA CONSULTADA..... | 43 |

1. INTRODUÇÃO

O surgimento deste fenômeno mundial chamado criminalidade - e de seu vasto significado para o ser humano - deve ser compreendido, historicamente, como uma das primeiras manifestações de insatisfação social do ser humano com o meio em que vive.

Violência e criminalidade, infelizmente, são palavras que estão cada vez mais presentes em nosso cotidiano, e que, muitas vezes, se traduzem em ansiedade, medo e insegurança.

Contudo, no que tange especificamente a administração dos órgãos militares estaduais de segurança pública – Polícias Militares Estaduais – com base em conceitos de liderança e processo decisório e partindo-se da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza, busca-se descortinar a práxis corporativa das instituições militares sinalando-se a mais arguta doutrina, visando, a excelência da gestão administrativo-militar com foco no cidadão.

Assim, o presente trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro retrata as polícias militares estaduais como órgãos integrantes do sistema nacional de segurança pública. O segundo capítulo, dedicado exclusivamente a perquirir as atribuições legais dos oficiais de polícia militar no Brasil, parte de uma análise legislativa e doutrinária de competências e atribuições, para findar com uma decomposição da missão institucional do oficial de polícia no complexo sistema de segurança público brasileiro. O terceiro capítulo focado na dicotomia entre liderança corporativa e liderança militar procura, com base em seus antagonismos, lastrear um modelo de liderança militar para as polícias militares estaduais. Por fim, o derradeiro capítulo trata da análise do processo decisório no âmbito da administração pública militar com foco em maximização de resultados e excelência em gestão.

Embora tecnicamente bem laborado, calha lembrar que a extensão do projeto não permitiu aprofundar mais alguns temas que, aliás, estariam por merecer. Contudo, para manter-se em nível de monografia de pós-graduação *lato sensu*, globalmente analisado, o trabalho apresenta lastro suficiente para informar satisfatoriamente os estudantes e estudiosos da matéria em apreço.

2. AMBIENTAÇÃO E DELIMITAÇÃO DO TEMA

As polícias militares do Brasil possuem uma vasta gama de atribuições constitucionais esculpidas em nossa carta magna em seu art.144. Neste mister destaca-se a função precípua de exercer a atividade de polícia ostensiva, planejada pela autoridade policial militar competente, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem pública e incolumidade das pessoas e do patrimônio, bem como o exercício dos poderes constituídos.

Os Oficiais de Polícia Militar, gerentes por concepção, na busca da eficácia administrativa, necessitam atuar de forma integrada, ao liderar devem desenvolver na consciência dos subordinados, executantes, o entendimento de que eles também têm responsabilidade e devem exercê-la em suas atividades de polícia. O gerente eficaz deve ser capaz liderar no intuito de satisfazer as necessidades da organização com pessoas comuns e desempenhos incomuns, elevando, com isto, a capacidade produtiva de toda a organização.

Na Polícias Militares, como nas demais Instituições Públicas, embora todos funcionários sejam admitidos através de testes de aptidão profissional (concurso público) quando do seu ingresso, nem sempre é possível ao gerente escolher trabalhar com profissionais que possuem perfil adequado ao desempenho de determinada tarefa. Parte-se da concepção de que todos são capazes. Portanto, o Oficial tem de demonstrar habilidade suficiente para qualificar e liderar os seus subordinados.

Neste contexto os Oficiais de polícia militar, gerentes do processo. Desenvolvem atividades de decisão voltadas diretamente a satisfação dos objetivos e metas traçados pela instituição. Neste sentido a liderança, como processo de influência do comportamento humano, deve ser concebida como uma ferramenta de vital importância na obtenção da excelência dos serviços prestados pelas policias militares.

2.1 PROBLEMA DE PESQUISA

“Como o Oficial de Polícia, como ente decisor, pode desenvolver institucionalmente de forma eficaz a liderança corporativa na busca da excelência das atividades de segurança pública?”

2.2 HIPÓTESE

O Oficial de Polícia enquanto ente decisor pode desenvolver eficazmente a liderança corporativa se utilizando dos conhecimentos básicos inerentes a doutrina militar.

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo geral:

Estabelecer um quadro conceitual de liderança no âmbito da administração militar, prioritariamente direta, com vista ao exercício do comando pelos oficiais intermediários das Polícias Militares.

2.3.2 Objetivos específicos:

- Identificar elementos de liderança inerentes à atividade militar;
- Identificar os padrões éticos que se constituem em paradigmas da liderança militar;
- Identificar quais os elementos que capacitam o líder militar a criar um clima organizacional que encoraje seus subordinados a participar ativamente e a querer ajudá-lo no cumprimento das missões recebidas;
- Identificar os elementos fundamentais do processo decisório no âmbito da Administração Militar.

2.4 JUSTIFICATIVA

O trabalho gerencial do Oficial de Policial Militar é fundamental para o alcance dos objetivos e da realização das atividades, meio e fim, das polícias militares. Assim como na formulação, implementação e execução de planos estratégicos. Um comando eficaz depende basicamente da atuação gerencial do Oficial, cabendo a este conduzir motivadamente sua fração, aumentando, desta forma, tanto a quantidade como a qualidade dos serviços realizados.

Neste sentido, o estudo da temática proposta é atual, oportunizando aos atuais e futuros “gerentes” das instituições policiais militares e aqueles que venham a tomar à frente da fração, como Comandantes, subsídios teóricos para realizarem um melhor trabalho, liderando de forma eficaz, promovendo a iniciativa, a responsabilidade e a busca de objetivos em contraponto com a

omissão, o desinteresse e a apatia, promovendo a motivação da tropa, através da seleção das melhores opções administrativas, o que resultará na eficácia e na confiança da população em relação ao trabalho policial militar.

Os princípios e técnicas aplicados na ação de liderança no âmbito das polícias militares têm que ser ajustados às circunstâncias situacionais da atividade de segurança pública e, sobretudo, aos subordinados, e por vezes mesmo a cada um deles, refletindo o reconhecimento e a compreensão em relação ao caráter evolutivo das suas mentalidades, motivações, ideais, atitudes e aspirações, face ao aditamento e diversidade do fluxo informativo que a sociedade contemporânea lhes proporciona e, também, às complexas pressões sociais sobre eles exercidas no desempenho de suas atividades. Nas missões operacionais hoje atribuídas às Polícias Militares verifica-se uma crescente integração de ações descentralizadas e, conseqüentemente, de uma maior abertura ao julgamento discricionário, à iniciativa e ao sentido de responsabilidade dos escalões de comando intermediários.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 As Policiais Militares como órgãos integrantes do Sistema Nacional de Segurança Pública

Na história contemporânea do Brasil, após a promulgação da Constituição Federal de 1988, as Polícias Militares passaram a sofrer uma crise de institucional. Ao perderem parte considerável de seu poder polícia, ao verem parte considerável de suas atividades outrora corriqueiras limitadas pelo rol exaustivo de direitos fundamentais positivados no art.5º da Magna Cidadã e inexistindo um regime político de exceção a defender, necessitaram se reinventar.

Neste sentido, em um país em desenvolvimento, dissimuladamente dividido em castas sociais, fruto de uma injusta divisão de renda e, carente da presença Estatal na maioria de seus municípios, restaram às polícias militares – em face da sua organização administrativa modelar, advinda do militarismo inerente a sua formatação institucional e da sua capilaridade social – a encampar de fato uma série de atividades públicas que em tese não lhe seriam inerentes.

Este cabedal de atividades acabou se amoldando ao rol de atribuições das polícias militares, por invariavelmente migrar de forma natural ao encontro do conceito vago e fluído predisposto no art.144 da Constituição Federal, como uma das atribuições das forças militares estaduais: a preservação da ordem pública¹.

Assim, além das atividades ordinariamente afetas ao corpo policial – como policiamento ostensivo, de trânsito, ambiental, fluvial e lacustre, radiopatrulha aérea e terrestre e de segurança externa dos estabelecimentos penais dos estados – a dinâmica metamorfose social da infante democracia brasileira passou a exigir das polícias militares, principalmente com o advento da Lei n.º9099/95, uma nova atuação qualificada no atendimento das infrações penais de menor potencial ofensivo. Ocasão esta, em que as polícias militares passaram a realizar *in loco* o exame de situações fáticas complexas que demandam soluções concretas e imediatas, em face da norma jurídica abstrata – ou seja, a subsunção das situações de fato na descrição normativa – realizando assim, nestes tipos específicos de

¹ O art.2º, 21 do Decreto n.º88.777/83 conceitua Ordem Pública como: “O conjunto de regras formais, que emanam do ordenamento jurídico da Nação, tendo por escopo regular as relações sociais de todos os níveis, do interesse público, estabelecendo um clima de convivência harmoniosa e pacífica, fiscalizado pelo poder de polícia, e constituindo uma situação ou condição que conduza ao bem comum.”

infração penal o ciclo completo de polícia, sendo o único elo da cadeia estatal a unir o cidadão ao Poder Judiciário².

Nos termos do que promana a Constituição Federal, são denominadas polícias militares no Brasil as forças de segurança pública das unidades federativas que têm por função primordial a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública nos Estados brasileiros e no Distrito Federal. Subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. São forças auxiliares e de reserva do Exército Brasileiro, e integram o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social brasileiro. Seus integrantes são denominados militares dos Estados, assim como os membros dos corpos de bombeiros militares. Cada Polícia Militar é comandada por um oficial superior do posto de coronel, denominado Comandante-Geral.

Nesses termos com base no texto constitucional, fica evidenciado que a polícia militar exerce a função de polícia administrativa, sendo responsável pelo policiamento ostensivo e preventivo, e pela manutenção da ordem pública nos diversos Estados da Federação.

As Polícias Militares possuem atribuição ampla na preservação da ordem pública, que engloba inclusive as atribuições específicas dos demais órgãos policiais, no caso de falência institucional destes, a exemplo de suas greves e outras causas, que os tornem inoperantes ou incapazes de desempenhar suas tarefas. Nesse desiderato as Polícias Militares constituem os órgãos de preservação da ordem pública para todo o universo da atividade policial em tema de ordem pública e, especificamente, da segurança pública.

Como já salientado, é usual a classificação da polícia em dois grandes ramos: polícia administrativa e polícia judiciária. Conforme salienta (LAUBADERÈ, 1984), a polícia administrativa é também chamada de polícia preventiva, e sua função consiste, essencialmente, no conjunto de intervenções da administração, conducentes a impor à livre ação dos particulares a disciplina exigida pela vida em sociedade.

² O Supremo Tribunal Federal, no julgamento da ADI 2862 manifestou posição no sentido de inexistir mácula a Constituição Federal no ato do Poder Executivo Estadual que outorga atribuição a polícia militar para a lavratura de Termos Circunstanciados por policiais militares, realidade presente em vários estados brasileiros como: São Paulo, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Pernambuco, Alagoas, Mato Grosso do Sul e Acre.

Sem esgotar a matéria, porém no intuito de aclarar o conceito posto, a lição de (CRETILLA, 1987), no sentido de que o poder de polícia constitui um meio de assegurar os direitos individuais porventura ameaçados pelo exercício ilimitado ou sem disciplina normativa desses mesmos direitos por parte de todos. Acrescenta que se trata de limitação à liberdade individual, mas tem por fim assegurar esta própria liberdade e os direitos essenciais ao homem. Em essência, poder de polícia é a atividade da Administração que impõe limites ao exercício de direitos e liberdades.

De todos os conceitos ora reportados, conclui-se que o fundamento do Poder de Polícia é a supremacia do interesse público sobre o individual. Nesse sentido, o Poder de Polícia emana da própria sistemática constitucional, e seu espectro de atuação é amplo, abrangendo bens, direitos e atividades. Patente, assim, que a amplitude do objeto torna a Polícia Administrativa presente em diversos campos de atuação: trânsito, exercício de atividades, costumes, construções ambientais, etc.

3.2 A esfera de atribuições dos Oficiais de Polícia Militar no Brasil

Os Oficiais de Polícia Militar brasileiros vêm, com o passar dos anos, após a redemocratização do país, trabalhando incessantemente no intuito de readequar a práxis corporativa das instituições militares aos tempos hodiernos, de maximização dos direitos fundamentais e valorização das atividades de policiamento, voltadas para a cidadania.

Assim, o marco regulatório exordial da atividade policial militar encontra estribo no art.144 da Constituição Federal:

“Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

...

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares.

...

§ 5º - às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.”

Nestes termos, a interpretação que se extrai da comparação dos conceitos expostos no art.144, § 5º da Constituição Federal, são de inegável amplitude. Da simples leitura das expressões “polícia ostensiva” e “preservação da ordem pública,” evidencia-se à saciedade o caráter residual da atividade desempenhada pelas policiais militares, que abarcaram, por força da carta política, uma miríade de atribuições veladamente ocultas pelo legislador constituinte.

Ante o exposto, a inteligência de Álvaro Lazzarini, ao qualificar como residual a esfera de atribuições das polícias militares:

“...de outro lado, e ainda no exemplo, às Polícias Militares, instituídas para o exercício da polícia ostensiva e preservação da ordem pública (art. 144, §5.º), compete todo o universo policial, que não seja atribuição constitucional prevista para os demais seis órgãos elencados no art. 144 da Constituição da República de 1988. Em outras palavras, no tocante à preservação da ordem pública, às polícias militares não só cabe o exercício da polícia ostensiva, na forma retroexaminada, como também a competência residual de exercício de toda a atividade policial de segurança pública não atribuída aos demais órgãos. A competência ampla da Polícia Militar na preservação da ordem pública engloba, inclusive, a competência específica dos demais órgãos policiais, no caso de falência operacional deles, a exemplo de greves ou outras causas, que os tornem inoperantes ou ainda incapazes de dar

conta de suas atribuições, funcionando, então, a Polícia Militar como um verdadeiro exército da sociedade. Bem por isso as Polícias Militares constituem os órgãos de preservação da ordem pública para todo o universo da atividade policial em tema da 'ordem pública' e, especificamente, da 'segurança pública'" (Lazzarini, 1989.p.235)

Nesta seara, face amplitude do conceito de ordem pública e no que se refere ao caráter residual da atividade policial militar, em um contexto social mutante da ainda jovem democracia brasileira, as polícias militares vem, paulatinamente, permeando o tecido legislativo – aumentando seu rol de atribuições – visando, assim, dar plena guarida ao conteúdo plasmado na Constituição Federal que lhe é afeto.

Neste contexto, de indelével valor, está a análise do descompasso ainda existente entre a lei e a realidade fática do desempenho da atividade policial militar. Inexiste ainda uma regulamentação específica de uma série de situações diuturnamente enfrentadas pelas polícias militares, as quais acabam, por força do caráter residual de sua atividade, executando tarefas na manutenção da ordem pública e, na guarda da Magna Carta, sem o necessário estribo jurídico infra-constitucional, fato este que, no mais das vezes, enseja conflitos com outras polícias e órgão públicos.

Assim, para a compreensão das realidades históricas, políticas e sociais das polícias militares, a partir do prisma dromológico, avulta em importância a necessidade de uma adequação da realidade legislativa à realidade social, visando assim dar uma maior segurança jurídica às ações policiais (muitas das quais resultam na garantia ou na restrição de liberdades públicas e direitos individuais). Reforça o ponto de vista em tela, o argumento de Diogo de Figueiredo Moreira Neto:

“...o agente de segurança pública, ao qual cabe manter ou restabelecer a ordem pública, deve responder direta, imediata e discricionariamente a miríades de situações que dificilmente se enquadram nas tipificações e generalizações positivadas. No desempenho de suas atribuições cabe-lhe o exercício do poder de polícia, poder instrumental do Estado, não só para promover a garantia da ordem pública mas para preservar outros valores mínimos da convivência social, como o são a salubridade, o decoro e a estética, contra o exercício abusivo das liberdades e direitos individuais. Assim, no subsistema policial da segurança pública, releva, como instituição central, a Polícia de Segurança Pública, à qual cabe manter a ordem pública, pelo que também pode ser chamada Polícia de Manutenção da Ordem Pública, como o preferem Álvaro Lazzarini e Hely Lopes Meirelles. A estrutura e as funções da Polícia de Segurança Pública por sua vez, espelham a classificação quanto à oportunidade da atuação

funcional: polícia preventiva e polícia repressiva.” (MOREIRA NETO, 1989, p.215)

Mister salientar ainda, que o exercício da atividade policial militar, por força de sua natureza eminentemente pública e de socorro emergencial ao cidadão, é estribada por compromisso legal isonômico ao juramento médico de Hipócrates, donde não caberá jamais ao agente público investido no poder de polícia negar atendimento ao cidadão³.

Indubitável concluir, então, como natural o alargamento da esfera de atribuições das polícias militares no Brasil e do desempenho habitual de atividades preventivas, repressivas e, eventualmente, de cunho persecutório. Neste espectro, avulta em clareza a lição sempre oportuna de José Cretella Jr., ao tratar das polícias militares no Brasil, inferindo que:

"No Brasil, a distinção da polícia judiciária e administrativa, de procedência francesa e universalmente aceita, menos pelos povos influenciados pelo direito inglês (Grã-Bretanha e Estados Unidos) não tem integral aplicação, porque a nossa Polícia é mista, cabendo ao mesmo órgão, como dissemos, atividades preventivas e repressivas" (CRETELLA JR.1987, p. 173).

Ainda no comento da vertiginosa metamorfose experimentada pelo desempenho da atividade policial militar, no período pós-constitucional, avulta em importância a questão relativa à lavratura do termo circunstanciado pela autoridade policial militar nos termos da Lei Federal n.º9099/95.

A problemática em tela, já engendrou uma série de debates e ações constitucionais em um pretérito recente, todavia, atualmente, o tema já se encontra superado. Hodiernamente, a doutrina autorizada⁴ e os precedentes do STJ⁵ e do STF⁶, são uníssonos em interpretar a expressão “autoridade policial”, prevista na Lei n.º9099/95, de forma a se admitir a validade da lavratura do “termo circunstanciado”

³ Em relação ao Compromisso Policial Militar segue o juramento constante no art.31 da Lei Complementar n°10.990/97 do Estado do Rio Grande do Sul: “Ao ingressar na Brigada Militar do Estado, prometo regular a minha conduta pelos preceitos da moral cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado e dedicar-me inteiramente ao serviço policial-militar, à manutenção da ordem pública e à segurança da comunidade, mesmo com o risco da própria vida.”

⁴ Essa é a posição de Damásio de Jesus, Ada Pellegrini Grinover, Antonio Magalhães Gomes Filho, Antonio Scarance Fernandes e Luis Flávio Gomes. Estes ilustres doutrinadores publicam que: “Qualquer autoridade policial poderá ter conhecimento do fato que poderia configurar, em tese infração penal. Não somente a polícia federal e civil, que têm função institucional de polícia judiciária da União e dos Estados (art.144, § 1º. IV, e § 4º), mas também a polícia militar”.

⁵ H C 7199/PR. Relator Min. Vicente Leal, DJ de 28/09/1998.

⁶ ADI 2862/SP. Rel. Min. Cármem Lúcia, DJ de 25/03/2008.

por Oficiais de Polícia Militar, na conformidade do procedimento oral e sumaríssimo, programado no art.98, I, da Constituição Federal.

Nesta esteira, cabe ao Oficial de Polícia Militar, no comando de tropa, nas situações limítrofes de fatos sociais concretos envolvendo em tese infrações penais de menor potencial ofensivo, ao ser perscrutado por seus subordinados, fazer, preliminarmente à adequação típica da norma abstrata, a realidade faticamente apresentada.

Sinala-se, que avulta em relevo uma série de ocorrências policiais fronteiriças que, não fosse o notório conhecimento jurídico do Oficial de Polícia Militar teriam destino distinto do querido pelo legislador, em franco prejuízo ao cidadão, que ver-se-ia privado do provimento judicial adequado. Como exemplos, citem-se os seguintes delitos que, em face de uma interpretação errônea da norma penal, poderiam ter um resultado de indelével prejuízo ao administrado: o beijo lascivo, dado com eroticidade, praticado com emprego de violência, deve ser enquadrado como estupro⁷ (CP art.213) ou importunação ofensiva ao pudor (LCP art.61)? A ofensa injuriante “Judeu sovina”, deve ser capitulada como injúria (CP art.140) ou injúria racial (CP art.140 §3º)? Lesões corporais recíprocas de grau leve praticadas entre irmãos, devem ser tipificadas como lesão corporal leve (CP art.129) ou lesão corporal qualificada pela violência doméstica (CP art.129 §9º)? Possuir junto ao corpo 75 gramas de substância entorpecente (*canabis sativa*), é crime de porte para consumo próprio (Lei n.º11.343/06 art.28) ou de tráfico ilícito de drogas (Lei n.º11.343/06 art.33)?

Em todas essas situações complexas, e em infinitas outras, caberá ao Oficial de Polícia Militar com comando direto sobre a fração de tropa que, ao atender dada ocorrência policial, decidir acerca da lavratura do termo circunstanciado no local do fato (e a conseqüente liberação dos envolvidos), ou no encaminhamento das partes à delegacia de polícia civil para a lavratura do auto de prisão em flagrante.

Nesses casos específicos, o Oficial de Polícia Militar realiza a subsunção do fato ilícito na descrição normativa abstrata, ações de inegável conteúdo jurídico e de elevado grau de responsabilidade.

⁷ Com redação dada pela Lei n.º 12.015 de 2009 no verbo “praticar ou permitir que com ele se pratique outro ato libidinoso”.

Outrossim, mister salientar ainda a necessidade de conhecimento jurídico específico, frente a crescente atuação das polícias militares na seara ambiental.

Ante o exposto, partindo-se da premissa que as Polícias Militares dos Estados pertencem ao Sistema Nacional do Meio Ambiente, cabe às mesmas a imposição de multa administrativa ou o embargo de atividade econômica, em relação à constatação da prática de atos infracionais na esfera ambiental. Tais assertivas denotam, mais uma vez, o caráter eminentemente jurídico da atividade desenvolvida pelos Oficiais de Polícia Militar responsáveis pelas unidades de polícia ambiental.

Nesta orbe, o ensinamento sempre oportuno de Vladimir Passos de Freitas, no que tange a atividade de fiscalização ambiental desenvolvida pelas polícias militares:

O Art. 6º da Lei n.º 6.938, de 1981, que institui a Política Nacional do Meio Ambiente, dispõe que o Sistema Nacional do Meio Ambiente constitui-se de órgãos e entidades da União, Estados, Distrito Federal, Territórios e Municípios, inclusive Fundações.

Em vários Estados da Federação, a Polícia Militar exerce atividades de polícia administrativa, inclusive impondo multa aos infratores. É o caso de São Paulo e do Paraná, através da Polícia Florestal, órgão este que exerce atividades especializadas dentro da Polícia Militar. No Rio Grande do Sul, dá-se o mesmo através da Polícia Ambiental.

Pois bem, ao meu ver nada impede que a Polícia Militar, por seus batalhões especializados, exerça atividades típicas de polícia administrativa. A uma, porque o Art. 6º da Lei da Política Nacional do Meio Ambiente não contém qualquer vedação a respeito, inclusive o inc. V leva à conclusão de que a Polícia Militar insere-se entre os órgãos locais de fiscalização (FREITAS, 2001, p.69).

Idêntica interpretação deverá ser levada a termo da atuação especializada das policiais militares na área de trânsito, donde o conhecimento jurídico específico do Código de Trânsito Brasileiro e das demais normas jurídicas relativas à circulação de veículos, são os pilares de sustentação do Oficial de Polícia Militar que responde pelo comando de fração policial com esta especialidade.

Por fim, esgotada a análise da atuação dos Oficiais de Polícia Militar no desempenho da atividade fim, de bom alvitre também algumas considerações relativas ao desempenho de atividades meio, que são indispensáveis à manutenção do funcionamento das instituições militares no país.

Como bem sabido, a disciplina e hierarquia são valores intrínsecos das forças militares protegidos constitucionalmente. Nesta orbe, são responsáveis os

Oficiais de Polícia Militar pela instauração e julgamento de procedimentos administrativos disciplinares militares, com base nos regulamentos disciplinares de cada força policial. Outrossim, participam diuturnamente de um verdadeiro sistema de justiça e disciplina especial, peculiar das forças militares, na condição de encarregados de investigações em sindicâncias e inquéritos policiais militares, presidindo autos de prisão em flagrante delito de crimes militares e de processos de deserção, integram órgãos colegiados de instrução e julgamento em conselhos de disciplina e justificação e, por fim, atuam junto aos Conselhos das Auditorias Militares Estaduais como juízes integrantes desses órgãos colegiados no julgamento de crimes militares, sob o regimento próprio da justiça castrense. Nesta esteira, indubitável a necessidade de conhecimento jurídico para a esmerada prática das retro reportadas atividades.

3.3 Dicotomia liderança corporativa/liderança militar – breves digressões

A liderança pode ser considerada o elemento que promove a gestão, sendo responsável por orientar, estimular e comprometer os envolvidos no processo na melhoria dos resultados organizacionais, razão pela qual deve atuar de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando o desenvolvimento da cultura da excelência, a promoção de relações de qualidade e a proteção do interesse público. Assim, é ordinariamente exercida pela alta administração, entendida esta como o mais alto nível gerencial e de assessoria da organização.

A Instituição Militar, a despeito de todo o avanço tecnológico, possui como principal componente o homem, o qual se constitui em elemento de fundamental importância nas atividades militares, particularmente na guerra. Portanto, o conhecimento do comportamento humano assume papel relevante para todos aqueles que objetivam conduzir o principal componente da Força Terrestre até o sacrifício da própria vida, se necessário for. (CASAGRANDE FILHO,1997, p.118)

Nesta seara a participação pessoal ativa e continuada do alto escalão administrativo é a mola propulsora que vida dar unidade de propósito à organização. Nestes termos a liderança deverá ser a força motriz da criação de um ambiente propício à inovação e ao aperfeiçoamento constantes, à gestão do conhecimento, ao aprendizado organizacional, ao desenvolvimento da capacidade da organização de se antecipar e se adaptar com agilidade às mudanças no seu ecossistema institucional e de estabelecer uma estratégia institucional de sucesso.

Assim o alto escalão da administração deve atuar em âmbito gerencial máximo, sendo necessário que tenha uma visão sistêmica e abrangente, ultrapassando as fronteiras da organização e as restrições de curto prazo, outrossim, lhe cabe manter um comportamento ético e dispor de habilidade de negociação, liderando pelo exemplo. Neste espectro a ação da liderança do escalão superior deve conduzir ao cumprimento da missão visando os objetivos de futuro da organização.

Ante o exposto, por meio da liderança robusta e com foco determinado da alta administração, esta deve vislumbrar as necessidades dos seus destinatários, assim, os serviços, os produtos e os processos devem ser planejados conforme os recursos disponíveis, para melhor atender este conjunto de necessidades.

Ao perquirir as diversas características inerentes à natureza pública que diferenciam as organizações da administração pública das organizações da iniciativa privada na dicotomia público/privado ora proposta, algumas avultam em importância.

Preliminarmente, enquanto as organizações de capital são conduzidas pela autonomia da vontade privada, as organizações públicas são regidas pela supremacia do interesse público e pela obrigação da continuidade da prestação do serviço público.

Ademais, o controle social é requisito essencial para a administração pública contemporânea sendo uma garantia constitucional dos regimes democráticos hodiernos, fato que gera uma garantia de transparência de suas ações e atos e institucionaliza canais de participação social, de outra banda as organizações privadas estão fortemente orientadas para a preservação e proteção dos interesses corporativos do capital.

Insta salientar ainda que a administração pública não pode fazer distinção de pessoas, deve tratar a todos isonomicamente e com qualidade. O tratamento diferenciado cinge-se apenas aos casos taxativamente previstos em lei. As organizações privadas, todavia, são livres para utilizar estratégias de segmentação de “mercado consumidor”, estabelecendo tratamento diferenciado para clientes preferenciais.

Outro ponto de exclusão é o fato que as organizações privadas buscam o lucro financeiro bem como formas de garantir a viabilidade financeira do negócio. A administração pública, por outro lado, tem como missão institucional gerar valor para a sociedade bem como formas de garantir o desenvolvimento sustentável, tendo sempre como meta a obrigação de utilizar os recursos de forma eficiente.

A fonte de recursos também é um fator de distinção, enquanto a atividade pública é subsidiada por recursos estatais, provenientes de contribuições compulsórias de cidadãos e empresas, os quais devem ser direcionadas para a prestação de serviços públicos de qualidade e na produção do bem comum. A atividade privada é financiada com recursos de particulares que tem como legítimos os interesses capital.

A administração pública tem como destinatário final de suas ações o cidadão, demandante da produção do bem comum e do desenvolvimento social. A iniciativa privada, em sentido oposto, tem como destinatários de suas ações seus clientes atuais e em potencial.

A administração pública tem o poder de instituir obrigações e deveres para a sociedade de forma unilateral, nesta orbe, as suas decisões e ações normalmente geram efeitos amplos para toda a coletividade. O Estado como ente politicamente organizado é a única organização que, de forma legítima, dispõe deste poder de constituir unilateralmente obrigações em relação a terceiros.

Por fim, a administração pública esta vinculada ao princípio da estrita legalidade, enquanto a iniciativa privada pode fazer tudo o que a lei não proíbe. A legalidade fixa taxativamente os parâmetros de controle da administração e do administrador, no intuito de evitar condutas desviantes.

Insta salientar, outrossim, que dentro da administração pública, a administração pública militar possui requisitos de liderança distintos dos demais órgão estatais.

A liderança militar, por exemplo, tem como característica distintiva a capacidade do oficial de polícia militar em tomar decisões em situações críticas, atreladas a adversidades que envolvem a segurança de número indeterminado de pessoas.

Neste diapasão, em face de missões que envolvem riscos reais de morte, fadiga extrema, condições de clima adversas, terreno inapropriado, alimentação e água escassos, impacto das ações do crime organizado, entre outros, são fatores que afetam excessivamente o moral dos tropa em combate, todavia, é nesse contexto de adversidades que o líder militar pode vir a se tornar um dos principais elementos para fazer com que o combatente supere as adversidades (KELLETT, 1987)

Neste contexto as Instruções Provisórias IP 20-10 do Exército Brasileiro, ofertam doutrinariamente a definição de liderança militar como: “a capacidade de influenciar o comportamento humano e conduzir pessoas ao cumprimento do dever. Está fundamentada no conhecimento da natureza humana, compreendendo a análise, a previsão e o controle de suas reações.” O conceito em análise encontra igualmente respaldo na definição de Liderança e Motivação, encetada no Preparo das Premissas Básicas da Introdução ao Sistema de Instrução Militar do Exército Brasileiro e o Programa- Padrão Básico n.º 01 (SIMEB/PPB 1), segundo o qual a Liderança Militar tem “características e peculiaridades especiais e é indispensável, tanto na paz como na guerra, devendo ser estabelecida em todos os escalões, pois é o elemento catalisador que desperta a motivação para o

surgimento do espírito de corpo e que impulsiona as organizações militares para o cumprimento de suas missões”.

Ante o exposto conclui-se que a liderança militar é uma ferramenta apta para a ação plena do Comando e Chefia, razão pela qual necessita ser desenvolvida durante a formação de oficiais nos respectivos cursos de formação de oficiais, tendo em vista o fato de que, quando exsurgir o momento de crise, indubitavelmente não haverá tempo oportuno para preparar chefes militares capazes de cumprir a missão.

Neste contexto específico da doutrina militar, o treinamento e preparação de uma tropa para o cumprimento da missão é uma atribuição dos comandantes militares em todos os escalões de comando. Este é o momento em que são fortalecidos os fatores individuais e, sobretudo, os fatores coletivos relativos ao moral, que pode ser entendido, também, como a medida de como uma pessoa se sente em relação a si mesma, a sua equipe e ao seu líder (MARSHALL, 2003). Um moral elevado e condições de cumprimento da missão em situações adversas resultam de um somatório de três componentes elementares: a motivação, a satisfação e a coesão grupal, consolidados em um ambiente de boa liderança, valores compartilhados e respeito mútuo (BURWELL, 2000). Insta salientar, ademais, que a preparação da tropa sob a orientação destas concepções instigará nos subordinados o sentimento de unidade de ação e espírito de corpo, capazes de fazer os combatentes colocarem os objetivos e interesses da corporação militar acima dos seus próprios objetivos e necessidades pessoais, mesmo nas situações em que o risco morte for iminente.

No mesmo sentido a doutrina de policiamento ostensivo:

o policiamento ostensivo, por ser uma atividade facilmente identificada pela farda, exige atenção e atuação ativas de seus executores, de forma a proporcionar o desestímulo ao cometimento de atos anti-sociais, pela atuação preventiva a repressiva. A omissão, o desinteresse e a apatia são fatores geradores de descrédito e desconfiança por parte da comunidade e revelam falta de preparo individual e de espírito de corpo. (FERREIRA, 1972, P.45)

Para comandar é preciso que o Comandante conheça as condições sob as quais os subordinados podem ser motivados para executarem as atividades dentro da fração. Na verdade, os comandantes que queiram bem liderar o seu pessoal, aumentam as possibilidades de o fazerem se compreenderem as

necessidades, crenças e expectativas dos seus subordinados com relação ao desempenho funcional.

Nas polícias militares, como em qualquer outra instituição militarizada, a Doutrina, a Hierarquia e a Disciplina eliminam as diferenças e as capacidades individualistas. A verdade é a do Comandante e a Hierarquia é o argumento para a obediência.

O efeito do Poder de Comando sobre o corpo do Servidor Militar Estadual dá-se no momento em que o exercício de comandar pode expor seus comandados a situações de risco de morte. Justamente no sentido de preservar os interesses da Corporação, deve haver uma sujeição aos componentes da formação militar.

As Polícias Militares organiza-se pela delegação de poder em escala hierárquica, onde justamente a condição jurídica é o elemento determinante na identidade cultural da Instituição. Nenhum comportamento desviante é permitido.

Os requisitos básicos para o bom funcionamento de uma organização militar estão baseados na existência de uma estrutura coerente e flexível, no emprego de adequadas estratégias, táticas e doutrinas, e na combinação de profissionais competentes utilizando meios apropriados. A eficiência da organização dependerá, entretanto, da disponibilidade de líderes capazes de realizar a conjugação harmoniosa desses fatores. (BLACKWELL e BOZEK, 1999, p.98)

Nesta monografia a atenção maior está voltada para o Oficial de Policial Militar, por entender-se que esse servidor ocupa posição de fundamental importância na Corporação. Assim, tem o oficial de polícia militar, sob sua liderança, a condução, o desenvolvimento, o acompanhamento e a orientação da maior parcela dos recursos humanos disponíveis dentro da estrutura organizacional da instituição militar.

Conforme Milton de Oliveira (1997), o que impulsiona as pessoas a determinado comportamento é a busca de um resultado ou de um objetivo. Nesse contexto ao liderar, surge a motivação como uma necessidade que sugere crescimento e desenvolvimento, ou seja, a procura de novas ações. Os gerentes organizacionais precisam ter em mente que, para bem liderar é necessário despertar a motivação nas pessoas, é preciso sempre criar

expectativas positivas de futuro. Ao liderar não se pode motivar os servidores com ameaças ou fantasmas do fracasso e, sim, com esperança de sucesso.

Segundo discorre Idalberto Chiavenato (1997), a motivação é uma função gerencial. Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

O trabalho do Comandante é identificar os impulsos e necessidades dos subordinados, canalizando o comportamento deles para o desempenho das tarefas. Motivar o subordinado significa impulsioná-lo a agir de determinada forma, de sorte que ele atinja um comportamento desejado.

O Comandante deve saber como conduzir os seus subordinados, isto é, como liderá-los e administrar as diferenças entre eles.

Na prática, verifica-se que o subordinado projeta-se em seu Comandante. Não há uma doutrina para a formação de Comandantes, ou seja, os ensinamentos empíricos são legados através de experiência dos mais antigos, não existindo um padrão de orientação. Se visualizarmos um líder, teremos a visão de uma pessoa que possui algumas características, tais como: confiança, solidez, sensatez, sobriedade, etc.

Muitas deficiências são enfrentadas no dia a dia, dentre as quais destacam-se o alto nível de *stress*, em função da escassez de recursos humanos, do próprio ambiente de trabalho e de outros aspectos subjetivos, entre as quais a falta de políticas de qualificação. A liderança se faz presente dentro de uma organização, para uma melhor eficiência e agilidade nos processos administrativos, no atendimento ao grande público, nas relações interpessoais, na condução da política administrativa, etc.

O papel dos Oficiais de Policial Militar é justamente manter o ambiente organizacional em perfeita harmonia. Liderar uma equipe é negociar, conciliar interesses, consultar, ouvir, dividir informações, crer que as pessoas que lidam com o processo possam ter idéias aceitáveis sobre o trabalho realizado e podem compartilhar para a solução de problemas.

3.4 Análise silogística do processo decisório no âmbito da Administração Pública Militar – um exame prático do “Estudo de Situação” como técnica para a resolução de problemas

A teoria das decisões nasceu exordialmente com Herbert Simon (1965), com intuito de explicar o comportamento humano nas organizações. Neste mister a Teoria Comportamental parte da premissa da organização como um sistema de decisões. Nesta concepção, cada ente da organização (pessoa) participa racional e conscientemente, tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento. Neste sentido, a organização está permeada de decisões e de ações.

Ademais, premente a necessidade de gizar que, na Teoria Comportamental, não é somente o administrador quem toma as decisões. Toda a cadeia gerencial de uma organização (englobando todas as pessoas), em todas as áreas de atividades, em todos os níveis hierárquicos e em todas as situações estão continuamente tomando decisões relacionadas ou não com o seu trabalho. Nesta seara a organização é um complexo sistema de decisões.

Ante o exposto, a organização, como sistema de decisões complexo, esta lastreada em um sistema onde cada pessoa participa de forma consciente e racional, elegendo prioridades e decidindo entre alternativas racionais que se lhe apresentam, de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Nesta sistemática cadeia de ações, os processos de percepção das situações e o raciocínio são o arcabouço lógico para a explicação do comportamento humano nas organizações. Assim, o que uma pessoa aprecia e/ou deseja influencia tudo aquilo que vê e/ou interpreta, assim como o que vê e/ou interpreta influencia o que aprecia e/ou deseja. Em apertada síntese, a pessoa decide em função de suas percepções das distintas situações e realidades e da sua visão de mundo. Ou seja, as pessoas são processadores de informação e tomadores de decisão.

Neste sentido, conceitua-se “Decisão como o processo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir.” (SIMON, 1965, p.21). Assim, segundo Herbert Simon, toda decisão envolve necessariamente seis elementos, a saber:

1. *Tomador de decisão*: é a pessoa que faz uma escolha ou opção entre várias alternativas de ação.
2. *Objetivos*: que o *tomador de decisão* pretende alcançar com suas ações.
3. *Preferências*: é o curso de ação que o *tomador de decisão* usa para fazer sua escolha.
4. *Estratégia*: é o curso de ação que o *tomador de decisão* escolhe para atingir os objetivos. O curso de ação é o caminho escolhido. Depende dos recursos de que dispõe.
5. *Situação*: aspectos do ambiente que envolve o *tomador de decisão*, muitos dos quais fora do seu controle, conhecimento ou compreensão e que afetam sua escolha.
6. *Resultado*: é a consequência ou resultante de uma dada *estratégia*. (SIMON, 1965, p.78)

Nesta esteira, doutrinariamente, parte-se da premissa que todo tomador de decisões que está inserido em uma organização, e pretende alcançar objetivos institucionais, tem preferências pessoais, e segue estratégias próprias (cursos de ação) para alcançar resultados. Assim, para um indivíduo seguir um curso de ação, ele obrigatoriamente deve abandonar outros cursos que se lhe apresentem como alternativas. Há indubitavelmente sempre, um processo seletivo de escolha de alternativas. Neste contexto, o processo de seleção pode ser uma ação reflexa condicionada (como o fato de um digitador apertar as teclas de seu computador), como um produto de uma cadeia complexa de atividades chamada planejamento ou projeção. Todavia, independentemente do processo de seleção adotado, o curso de ação será sempre orientado no sentido de um objetivo a ser alcançado. A racionalidade está implícita nesta atividade de escolha.

A racionalidade reside na escolha dos meios (estratégia) mais adequados para o alcance de determinados fins (objetivo), no sentido de obter os melhores resultados. Porém, as pessoas comportam-se racionalmente apenas em função daqueles aspectos da situação que conseguem perceber e tomar conhecimento (cognição). Os demais aspectos da situação não percebidos ou não conhecidos pelas pessoas – embora existam na realidade – não interferem sobre suas decisões. A esse fenômeno dá-se o nome de racionalidade limitada: as pessoas tomam

decisões racionais (adequação de meios-fins) apenas em relação aos aspectos da situação que conseguem perceber e interpretar.

O processo decisório é bastante complexo e depende sempre tanto das características pessoais do tomador de decisões quanto da situação em que está envolvido e da maneira como percebe essa situação. Conceitualmente o processo decisório desenvolve-se em sete etapas, a segundo (SIMON, 1965):

1. percepção da situação que envolve algum problema;
2. análise e definição do problema;
3. definição dos objetivos;
4. procura de alternativas de solução ou de cursos de ação;
5. escolha (seleção) da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos;
6. avaliação e comparação dessas alternativas, e;
7. implementação da alternativa escolhida.

Nesta senda, cada uma dessas etapas influencia as demais e todo o conjunto do processo. Todavia, insta salientar que estas etapas nem sempre são seguidas com rigor científico. Em muitos casos, em face da pressão excessiva para uma solução imediata, algumas etapas podem ser abreviadas ou suprimidas. Quando não há nenhuma pressão, algumas podem ser ampliadas ou proteladas no tempo.

No espectro da Administração Policial Militar, o comandante de uma OPM (Organização Policial Militar) e seu estado-maior deparam-se diuturnamente, de forma contínua, com problemas que envolvem dados imprecisos e outros aspectos pouco definidos para a sua resolução, e que, exigem respostas rápidas. Neste contexto, às vezes envolto em certa neblina, devem tomar decisões ou fazer propostas com base na avaliação e julgamento de dados incertos, tais como possibilidades dos elementos adversos, influência do moral, grau de instrução do efetivo, equipamentos, disponibilidade de material bélico, capacidade de transporte de efetivo etc.

Na Administração Policial Militar as decisões decorrem de um processo de resolução de problemas que consistem segundo (FERREIRA, 1972) em:

1. identificação ou definição de problemas;
2. reunião dos dados necessários para sua resolução;

3. estruturação do problema, isto é, levantamento e enunciação das alternativas de soluções;
4. análise das soluções possíveis (linhas de ações);
5. seleção da melhor solução para o problema (decisão).

Assim, para assegurar que os vários fatores que influenciam as operações policiais militares recebam considerações lógicas e ordenadas, a Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Sul (Brigada Militar) utiliza-se institucionalmente de vários métodos sistemáticos para a solução de problemas relativos ao desenvolvimento das atividades de policiamento ostensivo fardado, sendo os dois principais o “Estudo de Estado-Maior” e o “Estudo de Situação”. Estes métodos institucionais propiciam a tomada de uma decisão no desenvolvimento de uma linha de ação lógica voltada para a solução das demandas sociais referentes à segurança pública. A utilização dos referidos métodos na resolução de problemas requer o uso de lógica, de conhecimento, experiência e capacidade de julgamento. Formas padronizadas (mementos) delineando estes métodos orientam aqueles que devam tomar decisões e analisar sua missão, bem como coletar os dados e utilizando um raciocínio organizado chegar a uma decisão judiciosa. Conhecimento, experiência e discernimento influenciam na seleção da melhor linha de ação, entre as várias apresentadas.

No âmbito do processo decisorial um bom julgamento pode ser definido como a capacidade de selecionar e pesar fatos e idéias importantes. Nesses termos deve o oficial de polícia militar reconhecer quais aspectos mais significativos do problema, quais os fatos que devem ser afastados ou eliminados como irrelevantes e quais os que devem ser considerados. Deve, também, identificar qualquer indício que torne inadequada uma solução proposta. Experiência, instrução e estudo contribuem para um bom julgamento, mas vivacidade, flexibilidade e curiosidade intelectual são também essenciais.

Hipóteses pertinentes são indispensáveis a um bom planejamento, pois preenchem as lacunas do conhecimento das condições reais ou prováveis de um fato ou acontecimento.

A validade das hipóteses é crítica para qualquer bom estudo de situação ou estudo de estado-maior. Cada hipótese deve ser testada com a pergunta: “esta

hipótese é absolutamente necessária à solução deste problema?”, caso a resposta seja negativa, a hipótese não é válida.

Uma hipótese também deve ser lógica, realista e enunciada com objetividade.

Na preparação de estudos de situação, estudos de estado-maior e planos, as hipóteses devem abranger situações antagônicas. As hipóteses também podem ser importantes para o comandante, quando suas próprias operações possam ser afetadas por conseqüências de outras sobre as quais não possua controle direto.

As hipóteses não devem ser levantadas e usadas indiscriminadamente, contudo, não devem ser evitadas quando forem essenciais para os estudos de situação, estudos de estado-maior ou planos.

A decisão do comandante, mesmo quando baseada em hipóteses, fornece a orientação para a elaboração de planos.

Nesse sentido, no intuito de objetivar concretamente o processo de tomada de decisão iremos fazer a elaboração hipotética de um “Estudo de Situação”.

A “situação problema” em análise será a seguinte: “Necessidade de a Polícia Militar executar uma ação de reintegração de posse com base em ordem expedida pelo Poder Judiciário na cidade de Porto Alegre”.

Assim, o oficial inicia o planejamento antes mesmo do recebimento da missão. As peculiaridades das ações e operações de policiamento ostensivo exigem, planejamentos e estudos independentes. Entretanto, a seqüência de ações para a tomada de decisões nas missões recebidas pelo escalão superior ou para aquelas originadas das necessidades da própria organização policial militar, obedecem procedimentos semelhantes. Assim, segundo (FERREIRA, 1972), as missões impostas ou deduzidas exigem, via de regra, 1. Identificação dos Problemas; 2. Preparação de Documentos (Estudo de Situação) e 3. Execução de Decisões. A realização perfeita e ordenada destas três fases dentro de uma seqüência uniforme dá ao comandante (oficial) a certeza de que todos os fatores e todas as situações possíveis foram consideradas, que sua decisão se assenta em informações disponíveis e confiáveis. Esta seqüência uniforme ajuda os oficiais no desempenho de suas responsabilidades no processo decisório, antes da fase executória.

A seguir executamos um modelo de um “Estudo de Situação” com base na “situação problema” outrora proposta:

Xº Batalhão de Polícia Militar
Porto Alegre
220800 mai 12

ESTUDO DE SITUAÇÃO Nº 001

Ref.: Of. 2662/07 – Reintegração de Posse – Av. Protásio Alves.

1. MISSÃO

Efetuar a reintegração de posse referente ao processo judicial n.107884950 da área ocupada na Av. Protásio Alves n.11270, Bairro Petrópolis, nesta capital. O prazo para desocupação expirará em 22 de maio de 2012. O cumprimento da reintegração de posse deve visar uma solução cordata e harmônica para os segmentos envolvidos.

2. SITUAÇÃO E LINHAS DE AÇÃO

a . Considerações que afetam as possíveis linhas de ação.

1) Características da área de ação

a) Condições climáticas e meteorológicas - Omitido

b) Terreno

(1) O local se caracteriza por ser uma área comercial com grande fluxo de pessoas e veículos.

(2) As informações revelam a existência de aproximadamente 50 invasores com potencialidade de oferecimento de resistência.

(3) Obstáculos - Omitido

(4) Acidentes capitais – área urbana

(5) Vias de acesso

(a) Av Protásio Alves

(b) Rua Saturnino de Brito

(c) Av. do Forte

(d) Av. Cristiano Fischer

(6) Efeitos do terreno sobre as ações do elemento adverso

(a) Postos Bancários nas adjacências da área a ser desocupada

(b) Grande número de estabelecimentos comerciais nas imediações

(c) Grande circulação de numerário

(7) Efeitos do terreno sobre as ações de defesa interna – sem alteração

c) Situação econômica, política, psicossocial, fatores históricos e influências externas. – população de baixo poder aquisitivo ligada a movimentos sociais.

d) Conclusões sobre a área de ação.

Análise dos dados conhecidos, a fim de subsidiar a decisão sobre a ação a ser realizada pelo policiamento ostensivo indica que o local constitui-se em local de risco em razão do comércio e do grande número de pessoas que circulam pelo local, potencialidade de ocorrência de conflitos.

2) Situação de elemento adverso

a) Dispositivo, valor e composição

(1) Invasores que agem em grupo e podem oferecer resistência;

- b) Atividades importantes recentes e atuais - omitido
- c) Peculiaridades e deficiências - omitido

3) Nossa situação

- a) Dispositivo: região de responsabilidade do 11 BPM com possibilidade de auxílio do 20 BPM..
- b) Composição: dois pelotões com 35 homens cada um.
- c) Valor
- d) Reforços e apoio: Apoio da EPTC, SAMU e Conselho Tutelar.
- e) Apoio administrativo: cartório móvel deve acompanhar a operação.
- f) Assuntos civis – possibilidade de menores entre os invasores.
- g) Situação política existente – possível existência de manifestantes políticos no local.
- h) Avaliação de fatores positivos e negativos
 - (1) Pessoal – positivo – efetivo satisfatório
 - (2) Medidas econômicas – negativo
 - (3) Arregimentação de massas em torno de idéias democráticas - positivo
 - (4) Informações – positivo – conhecimento da área e da situação fática.
 - (5) Instrução – positivo – efetivo treinado e pronto para o emprego.
 - (6) Situação material – negativa – ausência de material anti-motim.
 - (7) Moral – omitido.
 - (8) Operações: omitido

b. Possibilidades de elemento adverso

- 1) Enumeração das diversas possibilidades: possibilidade de resistência dos invasores, provável existência de menores no local, bem como de manifestantes políticos e da imprensa.
- 2) Análise e discussão das possibilidades: tentativa de negociação pacífica por intermédio do oficial de justiça que acompanhará a operação. Uma vez frustrada a negociação será utilizado 80% da tropa para o embate, 05% para segurança, 05% para o isolamento da área e 10% para encaminhamentos diversos (inclusive escolta de eventuais presos).

c. Nossas linhas de ação: isolamento do local, tentativa de negociação e análise da situação social envolvida

- 1) Ação Educacional: efetivo receberá instrução prévia de CDC através do P3.
- 2) Um sistema de informações e contra-informações e de segurança. Comunicação do BOE e do 4 RPMON, para disponibilizar auxílio caso a situação fuja de controle..
- 3) O emprego de reserva quando necessário.
- 4) Planejar o atendimento das necessidades essenciais da população: comunicar a prefeitura visando encontrar local público para o deslocamento dos cidadãos desapropriados.
- 5) Planejar o controle físico de instalações vitais.
- 6) Planejar e executar as ações de Relações Públicas: o comandante da operação deve entregar um comunicado prévio aos órgãos de imprensa detalhando a operação.

3. ANÁLISE DAS LINHAS DE AÇÃO OPOSTAS

a . Possibilidades do elemento adverso.

- 1) listar
 - manifestantes políticos

- menores no local
- acompanhamento da mídia
- possibilidade de distúrbio civil

b. Análise das nossas linhas de ação.

- manifestantes deverão permanecer isolados através de cordão de isolamento do pessoal da segurança
- será feita a comunicação ao conselho tutelar e ao serviço social do município que acompanharão a operação
- será efetuada a distribuição de informações prévias (que não tenham o condão de comprometer a operação) e posteriores, evitando assim que o interesse na operação seja superestimado pelos órgãos de imprensa.

4. COMPARAÇÃO DAS NOSSAS LINHAS DE AÇÃO

a . As linhas de ações supra reportadas estão em consonância com o solicitado pelo poder judiciário e são pequenas as possibilidades de ocorrência de eventos que não possam ser controlados pelo efetivo escalado.

b. Não sobeja dúvida que a linha diplomática é a melhor solução para a operação em apreço, todavia em caso de enfrentamento as chances de sucesso são concretas e condizentes com o sugerido por organismos internacionais de proteção aos direitos civis.

5. DECISÃO

Como já mencionado será propugnada a via diplomática e em caso de confronto o efetivo tem perfeita ciência de como deve agir, face o treinamento prévio da situação fática a ser encontrada no local.

Disposição do efetivo:

- 80% da tropa para o embate,
- 05% para segurança,
- 05% para o isolamento da área,
- 10% para encaminhamentos diversos (inclusive escolta de eventuais presos).

O cartório móvel com três ME e o oficial de justiça acompanharão a operação, além dos demais órgãos supra reportados, bem como os oficiais da unidade.

TC Fictícius Inexistus
Oficial Responsável

RESERVADO

Ante o exposto, (FERREIRA, 1972, p.34), aduz que o “Estudo de Situação” é um processo de resolução de problemas cuja finalidade é achar a melhor maneira de cumprir uma missão. Assim, o método básico utilizado no “Estudo de Situação” se aplica a qualquer situação, escalão ou tipo de organização. Uma pessoa pode utilizar esse processo para chegar a qualquer modalidade de decisão. Sendo que o Oficial o emprega para decidir qual a melhor linha de ação, diminuindo a possibilidade de uma leitura equivocada da “situação problema” apresentada.

Importante mencionar que, o oficial no comando, assessorado pelo “Estudo de Situação” aprecia todos os fatores que influenciam as linhas de ação. Com base nesses estudos são extraídas conclusões sobre os fatores mais significativos a afetar a missão, bem como as propostas para o enfrentamento do problema apresentado.

De bom alvitre mencionar ainda que, o “Estudo de Situação” é tão completo quanto o permite o tempo disponível e as circunstâncias atinentes ao problema enfrentado. Sendo assim, ao liderar sua equipe de apoio, deverá o oficial comandante mantê-los motivados, e ser conhecedor de suas virtudes e carências intelectuais e profissionais, pois, da qualidade do documento laborado (Estudo de Situação) dependerá a decisão adotada. Quanto mais robustos os elementos que subsidiam a decisão, maior a probabilidade de acerto da medida encetada pelo oficial decisor.

Ante o exposto, decorre como verdadeiro axioma o fato de que, sem uma equipe de trabalho motivada e atenta, difícil a tomada de decisões acertadas.

De acordo com a obra de Fela Moscovici (1985), a motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa. O sistema motivacional humano é altamente complexo, podendo ser concebido como o conjunto de condições responsáveis pela variação na intensidade, qualidade e direção do comportamento. O ambiente em que vivemos interfere na motivação, pois é através dele que se torna possível satisfazer grandes necessidades. Porém é importante compreender que, o desenvolvimento de atitudes positivas, a melhora da auto-estima, autoconhecimento, controle de sentimentos e emoções, o cuidado com o corpo, o desenvolvimento de relacionamentos motivadores, o fato de assumir responsabilidades, procurar solucionar problemas, definir prioridades, planejar, atingir metas e objetivos, aceitar desafios, ter iniciativa, ser otimista e estar aberto a mudanças, são grandes passos para uma vida motivada e valorizada que, segundo especialistas, pode ser a chave do sucesso.

Nesse sentido, infirma-se, no que tange as decisões adotadas pelo líder no âmbito do processo decisório, estribado no “Estudo de Situação” como ferramenta a subsidiar a ação de decidir que, a qualificação, e, principalmente, a motivação da equipe de apoio, são fundamentais para a realização de um bom trabalho de base capaz de bem fundamentar uma correta decisão, diminuindo significativamente a possibilidade de erro no desempenho da atividade policial.

4. METODOLOGIA

4.1 Caracterização da Pesquisa: O presente trabalho tem como metodologia a revisão bibliográfica e documental, se buscando, a partir da doutrina existente na área da gestão pública, o conhecimento disponível, identificando e analisando as teorias existentes, na tentativa de expor o melhor entendimento do tema a ser discutido, através de uma análise qualitativa dos dados. Para tanto o método de abordagem foi o dedutivo, o qual, segundo Lakatos “tem o propósito de explicitar o conteúdo das premissas”. Ainda, “partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos (conexão descendente)” (LAKATOS, 2001, p.64)

Num primeiro momento, foi apresentado um histórico das polícias militares como órgãos integrantes do Sistema Nacional de Segurança Pública, através do método de procedimento histórico, que consiste em investigar acontecimentos, processos e instituições para verificar sua influência na sociedade de hoje.

A seguir, com o objetivo de embasar a delimitação do tema, foi feita uma análise da esfera das atribuições dos oficiais de polícia no Brasil, foram demonstrados assim, os subsídios normativos para o exercício dessa função pública, através da legislação e da doutrina, com a utilização do método dedutivo,

Em um terceiro momento foi feita uma análise da dicotomia entre as lideranças em ambientes corporativos e no meio militar, sendo que, através de breves digressões se iniciou a tentativa de responder o problema de pesquisa e se confirmar ou não a hipótese inicialmente levantada, através de uma análise pelo método hipotético-dedutivo. Segundo Lakatos, neste procedimento, “se a hipótese não supera os testes, estará falseada, refutada, e exige nova formulação do problema e da hipótese, que, se supera os definitivamente, como requerem os indutivistas.” (LAKATOS, 2001, p.91). Por fim, foi abordado o processo decisório do líder militar através de uma análise prática de uma ferramenta usual no meio militar denominada “Estudo de Situação”, no intuito de retomar a situação problema, buscando confronta-la, e fortificar conceitos atrelados à liderança no âmbito militar.

A pesquisa foi desenvolvida numa abordagem qualitativa. É do tipo descritiva, empregando a técnica de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa descritiva é aquela que visa descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre

variáveis. Envolver o uso de técnicas padronizadas, como questionários, observação sistemática, na forma de levantamentos (SILVA, 2007).

4.2 Coleta e Análise de Dados: Na execução do presente trabalho monográfico as informações foram obtidas através de pesquisa bibliografia nas diversas fontes documentais existentes e disponíveis sobre o tema eleito, foram coletadas e registradas em fichas, com a devida citação bibliográfica da fonte.

A partir dos dados coletados, foram identificados núcleos temáticos, estruturados em unidades didáticas de menor grau hierárquico para estudo, apresentados descritivamente, empregando-se a técnica da triangulação, a qual permite estabelecer uma inter-relação entre os fatos e os dados coletados, o que permite uma compreensão mais abrangente dos significados construídos socialmente na relação dos sujeitos com o meio (ADORNO, et al, 1994, p.56).

O trabalho monográfico em tela seguiu as seguintes etapas:

1. Escolha e delimitação do tema
2. Elaboração do projeto de pesquisa
3. Levantamento de dados (compilação do que foi publicado sobre o assunto):
 - 3.1 Identificação de fontes de pesquisa
 - 3.2 Localização do material
 - 3.3 Compilação (documentação: citação e referenciação)
4. Análise dos dados apontados: registro, análise e interpretação dos dados;
5. Elaboração do Trabalho de Pesquisa (*stricto sensu*).

5. ANÁLISE DISCUSSÃO E PONTO DE VISTA

O capítulo de apresentação e discussão de dados costuma ser entendido como sendo o mais relevante para o crescimento do pesquisador (LAKATOS e MARCONI, 1986). É justamente neste momento que o pesquisador confronta os dados da pesquisa com o referencial teórico, agregando ao estudo a sua bagagem pessoal.

Nesse sentir conclui-se, ao retomar o problema de pesquisa: “Como o Oficial de Polícia, como ente decisor, pode desenvolver institucionalmente de forma eficaz a liderança corporativa na busca da excelência das atividades de segurança pública?” e cotejá-lo com a hipótese exordialmente levantada: “O Oficial de Polícia enquanto ente decisor pode desenvolver eficazmente a liderança corporativa se utilizando dos conhecimentos básicos inerentes a doutrina militar”.

Assim, na busca de respostas ao problema de pesquisa evidenciou-se que muito dos conhecimentos atinentes à liderança utilizados pelos oficiais de polícia militar tem bases empíricas, todavia, quando o mesmo oficial/líder desenvolve ações de decisão, dispõe institucionalmente de um arcabouço teórico para estribar suas ações práticas de execução de atividades inerentes as ações de policiamento. Assim, a demonstração do “Estudo de Situação” com base em um “case” prático permitiu evidenciar que existem ferramentas eficazes no âmbito da administração militar que permitem ao oficial de polícia, enquanto ente decisor, minimizar as possibilidades de erro no processo de tomada de decisões.

De outra banda, no que tange a liderança no âmbito militar, demonstrou-se que a motivação é um fator que merece especial atenção por parte da Administração, merecendo inclusive estudos mais aprofundados visando identificar concretamente como o oficial de polícia militar ao liderar pode incentivar e melhorar o estado motivacional dos servidores que lhe são subordinados no intuito de aumentar a produtividade.

Para Sayles e Strauss (1969), aqueles que não ocupam emprego satisfatório raramente desfrutam de uma vida totalmente satisfatória.

Quanto ao objetivo geral, de estabelecer um quadro conceitual de liderança no âmbito da administração militar, prioritariamente direta, com vista ao exercício do comando pelos oficiais intermediários das Polícias Militares verificou-se que algumas

ações se destacaram, como:

- que o exercício da liderança no âmbito militar difere muito do seu exercício na iniciativa privada e até mesmo em relação a administração pública em geral;
- que é indispensável ao líder militar conhecer em profundidade a realidade funcional em que seus subordinados estão inseridos;
- que a motivação dos subordinados ocupa importante papel no exercício da liderança por parte dos oficiais de polícia militar.

Quanto aos objetivos específicos, com base nos dados analisados e discutidos, chegou-se a conclusão de que o oficial de polícia enquanto ente decisor deve possuir algumas características específicas como:

- Estar focado em seus objetivos: Deve levar em conta tanto os objetivos da organização como os objetivos individuais de cada integrante da equipe.
- Estar orientado para a ação: Tal orientação deve ser conjugada com as habilidades de planejamento, organização e direção.
- Possuir auto-confiança: A confiança na sua própria capacidade e habilidades e nas capacidades e habilidades do grupo são as principais fontes de inspiração dos subordinados.
- Possuir habilidade no relacionamento humano: Deve possuir uma acentuada habilidade de lidar com seus subordinados.
- Saber estimular a criatividade e a inovação.
- Possuir flexibilidade: Não deve possuir um comportamento rígido e padronizado, mas deve aceitar e ajustar-se às mudanças.
- Saber tomar decisões.
- Preocupar-se com os padrões de desempenho: Deve buscar a excelência, a eficiência, a eficácia, a produtividade e a qualidade dos serviços.

Convém ressaltar que o trabalho gerencial, no caso do presente trabalho monográfico, do Comandante/oficial de polícia, é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais da Corporação. A condução motivadora dos subordinados, a plena utilização dos recursos disponíveis e a excelência na prestação do serviço são aspectos que dependem basicamente de uma boa atuação gerencial/decisória.

Assim, na proposição de futuros trabalhos, mais abrangentes ou mais específicos, sugere-se um estudo sobre o nível de motivação do efetivo, realizando-se uma pesquisa de campo com os soldados de uma Companhia Policial Militar.

Sugerem-se, na conclusão do presente estudo, algumas atitudes que podem ser adotadas pelo Oficial de Policial Militar, no exercício de sua liderança institucional, justamente objetivando um melhor rendimento dos seus subordinados, para que estes atinjam o máximo de suas potencialidades:

a) Fixe metas claras, razoáveis e específicas. Deve ficar claro que as mesmas são atingíveis e que está se fazendo um trabalho útil e imprescindível;

b) Garanta ao subordinado que você acredita e possui confiança nele. Sentir-se seguro é uma necessidade fisiológica importante;

c) Utilize mecanismos de recompensas, registrando as realizações positivas e reconhecendo-as publicamente;

d) Os subordinados devem ter a oportunidade de participar efetivamente da organização, propondo sugestões e, principalmente, devem ser capazes de enxergar os resultados;

e) Escute com interesse os problemas de seus subordinados, suas idéias e queixas, ajudando-os a adquirir e manter um espírito de realização.

E, principalmente: Um bom Comandante nunca deve negligenciar, ignorar ou esquecer de seus subordinados. Este é um dos piores erros que um oficial pode cometer.

O Estado, e as próprias instituições militares, precisam investir na valorização de seus servidores, investimento este que possibilitaria um maior comprometimento profissional e reverte na melhoria dos serviços prestados à população.

O exercício da profissão militar exige uma rigorosa e diferenciada formação. Ao longo de sua vida profissional, o militar de carreira passa por um sistema de educação continuada, que lhe permite adquirir as capacitações específicas dos diversos níveis de exercício da profissão militar e realiza reciclagens periódicas para fins de atualização e manutenção dos padrões de desempenho durante os cursos. A oportunidade para o estudo, aprimoramento e desenvolvimento da liderança, de uma forma adequada, tanto em relação à parte metodológica, quanto ao nível de maturidade e experiência dos alunos, ocorre durante a realização desses cursos.

6. CONCLUSÃO

Ao concluir o presente trabalho, tem-se que as Polícias Militares Estaduais prestam valorosos serviços à sociedade ao atuarem responsabilmente como órgão integrante do sistema de segurança pública brasileiro.

Neste contexto os oficiais de polícia, enquanto gestores dos organismos policiais militares nos estados-membros possuem uma ampla gama de atribuições, administrativas e operacionais, muitas das quais de refletem indubitavelmente de forma direta na sensação de segurança e na qualidade do atendimento de demandas emergenciais por parte da coletividade.

Em síntese, as instituições militares estaduais, estribadas constitucionalmente em princípios como hierarquia e disciplina e, com esfera de atribuição atrelada ao policiamento preventivo ostensivo fardado, necessitam manter aprimoramento constante na formação de seus líderes gestores.

Neste diapasão, necessária a construção perene de uma doutrina atualizada e consentânea com as peculiaridades do exercício da liderança corporativa no âmbito da caserna.

Partindo da premissa da importância da atividade desempenhada e do constante risco de vida, inerente ao exercício da atividade policial militar, os dogmas de liderança corporativa inerentes a iniciativa privada ou aos demais órgãos públicos não militares não podem ser simplesmente transpostos ao âmbito militar sob pena de falência do organismo policial militar em face da sua singularidade de atividade emergencial.

Em idêntico sentido, a formação do oficial de polícia militar está voltada ao exercício do processo decisório, estribado sempre em ferramentas de gerenciamento de decisões específicas que tem como objetivo racionalizar a tomada de decisão, possibilitando decisões rápidas e restringindo eventual percepção errônea da realidade que poderiam redundar em indelével prejuízo a população.

Sinala-se, ainda que, tanto a liderança como o processo decisório não são ciências estanques, ambos estão sempre envoltos em certa gama de subjetivismo. O estudo constante dos respectivos institutos no campo militar tem como escopo manter o nível de excelência gerencial dos oficiais envolvidos no processo, bem como restringir a parâmetros ínfimos a possibilidade de eventual erro de

planejamento organizacional ou operativo em favor do princípio constitucional da eficiência administrativa.

Ante o exposto, fácil concluir que a exigência constante de conhecimentos jurídicos para o ingresso e desempenho do oficialato policial militar, jungidos a um rigoroso curso de formação voltado para as ciências do comportamento e da administração tem o condão de capacitar servidores públicos aptos ao exercício das atividades de comando de frações militares e a chefia de seções de Estado Maior em unidades de polícia militar.

O exercício da profissão militar exige uma rigorosa e diferenciada formação. Ao longo de sua vida profissional, o militar de carreira deve passar por um sistema de educação continuada, que lhe permita adquirir as capacitações específicas dos diversos níveis de exercício da profissão militar e realiza reciclagens periódicas para fins de atualização e manutenção dos padrões de desempenho durante o desempenho de sua função pública.

Assim, a busca do desenvolvimento da liderança é uma condição necessária para o progresso e aperfeiçoamento da instituição e para os oficiais, considerando o ambiente complexo e de contínuas mudanças onde o oficial serve.

Com o presente trabalho certifica-se que a Liderança Militar é um atributo, uma ferramenta essencial para um bom desempenho no cumprimento das missões, a educação continuada pode proporcionar subsídios adequados aos oficiais para a aquisição de competência profissional para o exercício do comando, de valores fundamentais e de atributos da área afetiva que desenvolvem a capacidade de exercer o comando, quando necessário, durante sua carreira.

7. BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ACADEMIA MILITAR DAS AGULHAS NEGRAS. **Perfil profissiográfico do curso de formação e graduação de oficiais de carreira da Academia Militar das Agulhas Negras**. Resende, RJ, proposta elaborada em 2008.

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito Administrativo Descomplicado**. 18º Ed.Rev. e Atual. São Paulo: Ed. Método, 2010.

BLACKWELL, Paul E.; Bozek, Gregory J. **Liderança para o Novo Milênio**. Military Review. Kansas, v. 79, n. 1, p 20-27, 1º Trimester, 1999.

BAYLEY, David H. **Padrões de policiamento: uma análise internacional comparativa**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2001.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Secretaria de Política, Estratégia e Assuntos Internacionais. MD51-M-04: Doutrina Militar de Defesa**. 2. ed. Brasília, DF, 2007.

_____. Exército. Estado-Maior. **IP 20-10: Instruções Provisórias de Liderança Militar**. Brasília, DF, 1991.

BURWELL. **Morale as a principle of war**. Monograph. School of Advanced Military studies. United States Army Command and General Staff College. Fort Leavenworth, Kansas, 2000.

CASA GRANDE FILHO, Oswaldo. **A importância do desenvolvimento da liderança no diversos níveis da carreira militar**. 1997. 39p. TESE (Curso de Altos Estudos Militares) – Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro,1997.

CAVANAUGH, M. A.; BOSWELL M. V. et al. An Empirical Examination of Self-Reported Work Stress Among U. S. Managers. **Journal of Applied Psychology**, fev. 2000.

CERVO, Amado L; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. Porto Alegre: McGraw-Hill, 1983.

CHEMERS, M. M; AYMAN, R. **Leadership theory and research: perspectives and directions**. San Diego: Academic Press Inc, 1993.

CRETELLA JR, José. **Polícia Militar e Poder de Polícia no Direito Brasileiro**. Rio de Janeiro: Ed. Forense, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2a. Edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO. Portaria n. 020, de 10 de março de 2006. Aprova a diretriz para as atividades relacionadas ao envio e ao retorno de tropas do exército brasileiro em missão de paz. **Boletim do Exército n. 11/ 2006**. Ministério da Defesa, Brasília, DF, 17 mar. 2006.

FERREIRA, Nilo. **O Patrulheiro Urbano**. Brigada Militar do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: MBM-11. 1972.

FREITAS, Vladimir Passos de. **A Polícia Militar na ordem jurídica brasileira Disponível** em: <http://www.conjur.com.br/2012-jan-19/segunda-leitura-policia-militar-ordem-juridica-brasileira> Acesso em: 19/01/2012

GARDNER, H. E. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GOMES; Luiz Flávio. **Comentários à Resolução 75/09 do CNJ: o novo conceito de atividade jurídica**. Disponível em:<http://fg.jusbrasil.com.br/noticias/1100004/comentarios-a-resolucao-75-09-do-cnj-o-novo-conceito-de-atividade-juridica>. Acesso em: 21/01/2012

GRINOVER, Ada Pellegrini, GOMES FILHO, Antônio Magalhães, FERNANDES, Antônio Scarance, GOMES, Luiz Flávio. **Comentários à Lei 9.099, de 26.09.1995**. 3ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais. 1999.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo: Uma História sobre a Essência da Liderança**. 22.ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JESUS, Damásio Evangelista de, **Lei dos Juizados Especiais Criminais Anotada**, 5. ed., São Paulo: Saraiva, 2000

KELLETT, Anthony. **Motivação para o combate: o comportamento do soldado na luta**. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1987.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LAZZARINI, Álvaro. **Estudos de direito administrativo**. 2.ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

_____. Limites do poder de polícia. **Revista de direito administrativo**, Rio de Janeiro, v. 198, out./dez. 1994.

_____. Abuso de poder x poder de polícia. **Revista de direito administrativo**, Rio de Janeiro, v. 203, jan./mar. 1996.

_____. Da segurança pública na Constituição de 1988,. Brasília: **Revista de Informação Legislativa**, 1989.

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

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Curso de direito administrativo**. 14.ed. Rio de Janeiro: Forense, 2005.

_____. **Curso de direito administrativo: parte introdutória, parte geral e parte especial**. 8. ed. rev. atual. aum., Rio de Janeiro: Forense, 1989.

OLIVEIRA, Milton de. **Energia Emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PINTO, Antonio Carlos Barboteo. **Como Desenvolver os Atributos da Liderança Militar nas Escolas do Exército**. 1997. 36p. MONOGRAFIA (Curso de Altos Estudos Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 1997.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAYLES, Leonard R.; STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1969.

SILVA, Angela Maria Monteiro da; TEIXEIRA JUNIOR, José Carlos. **Military peace force stressor inventory**: development and psychometric properties. International Military Testing Association. 2006. Disponível em:<<http://www.internationalmta.org/Documents/2006/2006060P.pdf>>. Acesso em: 08 fev. 2012.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

ZANELLA DI PIETRO, Maria Sylvia. *Direito Administrativo*. São Paulo: Atlas, 2ª edição, 1991.
