

PAULO HENRIQUE FERREIRA DE DEUS

**LIDERANÇA POLICIAL CIVIL: algumas propostas sob a luz  
dos manuais das FFAA brasileiras**

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia  
apresentada ao Departamento de Estudos da  
Escola Superior de Guerra como requisito à  
obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos de  
Política e Estratégia.

Orientador: Coronel Heleno Moreira

Rio de Janeiro

2020

Este trabalho, nos termos de legislação que resguarda os direitos autorais, é considerado propriedade da ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (ESG). É permitida a transcrição parcial de textos do trabalho, ou mencioná-los, para comentários e citações, desde que sem propósitos comerciais e que seja feita a referência bibliográfica completa. Os conceitos expressos neste trabalho são de responsabilidade do autor e não expressam qualquer orientação institucional da ESG

---

PAULO HENRIQUE FERREIRA DE DEUS

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

D486l Deus, Paulo Henrique Ferreira de  
Liderança policial civil: algumas propostas sob a luz dos manuais das FFAA brasileiras / Delegado de Polícia Civil Paulo Henrique Ferreira de Deus.- Rio de Janeiro: ESG, 2020.  
62 f.  
Orientador: Cel R1 Heleno Moreira.  
Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia apresentada ao Departamento de Estudos da Escola Superior de Guerra como requisito à obtenção do diploma do Curso de Altos Estudos Política e Estratégia (CAEPE), 2020.  
1. Liderança. 2. Polícia Civil. 3. Segurança pública. 4. Forças Armadas – Manuais, guias, etc. 5. Delegados de Polícia. I. Título.

CDD – 303.34

*À minha amada esposa Helen, pela intrepidez e desprendimento com os quais enfrentou esse ano de 2020, superando as dificuldades pessoais com bravura, permitindo-me frequentar o CAEPE.*

## AGRADECIMENTO

Para a consecução do presente trabalho monográfico, diversas pessoas concorreram.

A que mais diretamente participou, foi o Coronel Heleno Moreira, meu estimado orientador. Com especial paciência e cordialidade, auxiliou-me deveras nos rumos que essa monografia trilhou. Foi com a experiência e sabedoria do Coronel Heleno que recebi fundamentais orientações. Por isso, a ele quero deixar meu especial muito obrigado.

À Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, nas pessoas da Dra. Eliane Marcia Chaves e do Dr. Paulo Koerich, quero agradecer profundamente, pois foram, ela e ele, responsáveis diretos pela minha indicação e manutenção no curso, com isso permitindo-me cursar o CAEPE 2020, ponto alto da minha vida profissional.

À minha família, especialmente à minha esposa que com galhardia enfrenta esse difícil ano de 2020, a qual dedico o presente trabalho, desejo agradecer profundamente. Foi na família que renovei minhas forças. Foi para a família que com dedicação laborei na presente monografia.

Aos funcionários do corpo administrativo da ESG preciso também agradecer o denodo com o qual conduziram o CAEPE 2020 durante este período pandêmico. Neste particular, por questão de Justiça, agradeço destacadamente ao CMG Lameiras, nosso estimado Adjunto do curso, o qual mais diretamente e quase que diariamente esteve nos liderando e auxiliando, contribuindo para que a ESG, junto de todos os demais Comandantes, se reinventasse e oportunizasse a realização destes estudos de forma pioneira, à distância.

Aos colegas do Curso de Altos Estudos de Política e estratégia 2020, da turma Antártica: Novos Horizontes, a melhor turma de todos os tempos da ESG, também deixo meus agradecimentos, o convívio presencial no início do ano e o virtual em seguida, foi inspirador para a concepção e desenvolvimento da presente empreitada.

*A idade não importa, mas sim a soberana competência do olhar, que sabe ver as realidades da vida, e a força de alma capaz de suportá-las e de se elevar à altura delas.*

Max Weber

## RESUMO

A liderança é um fenômeno humano que remonta aos tempos mais remotos da existência humana, mais especificamente quando o homem se tornou agricultor, podendo com isso fixar-se por mais tempo em um determinado local. Por isso, é sabido que para que qualquer grupo humano obtenha os resultados esperados ou definidos pelo grupo, a liderança cumpre papel fundamental. O presente trabalho se situa na seara policial civil do exercício da liderança. Foram escolhidos, com base nas teorias mais adequadas para a instituição, os perfis ou estilos de liderança que melhor se adequam ao trabalho da Polícia Judiciária e, mais especificamente, aos diversos setores existentes em qualquer unidade policial civil. Para esse mister, foram levados em consideração, dentre outros, documentos de ensino e de instrução militares das três FFAA sobre o tema. Buscou-se, outrossim, tendo como cenário político-institucional de Segurança Pública aquele em que se encontra imersa a Polícia Civil, oferecer caminhos a serem seguidos para, por meio da potencialização do exercício da liderança por parte dos Delegados de Polícia Civil, que estes, primeiramente, retomem e, em seguida, mantenham algumas facetas de poder que sofreram possível defasagem.

**Palavras-chave:** 1. Liderança 2. Polícia Civil 3. Segurança Pública 4. Forças Armadas – Manuais, guias, etc. 5. Delegados de Polícia.

## **ABSTRACT**

*Leadership is a human phenomenon that goes back to the most remote times of human existence, more specifically when men became farmers, being able to establish themselves for a longer time on a certain land. Therefore, it is known that for any human group to achieve expected results previously defined, leadership takes an essential role. The present work is about leadership in the Civil Police. Based on the most appropriate theories for the institution, the profiles or styles of leadership that best suit the work of the Judiciary Police were chosen, more specifically those adequate to the various sectors existing in any civil police unit. For this purpose, scholar and military instruction documents of the three FFAA on the subject were taken into account, among others. It was also sought, having as a political-institutional scenario of Public Security the one in which the Civil Police is immersed, to offer paths to be followed so that, through the enhancement of the use of appropriate leadership by the Police Chiefs, first they retake and then maintain some facets of power which have suffered possible lag.*

*Keywords: 1. Leadership 2. Civil Police 3. Public Security 4. Armed Forces – manuals, guides, etc. 5. Police Chiefs*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1	A problemática.....	11
1.2	Objetivo Geral.....	12
1.3	Objetivos Específicos.....	12
<b>2</b>	<b>CONCEITOS FUNDAMENTAIS</b> .....	12
2.1	A Posição Constitucional do Cargo de Delegado de Polícia Civil.....	12
2.2	A Origem da Liderança, Aspectos Históricos.....	14
2.3	Significado Linguístico.....	16
2.4	Significados e Conceitos para Fins do Trabalho.....	17
2.5	A Linhas, Abordagens ou Escolas Sobre Liderança.....	19
2.5.1	Teoria dos Traços de Personalidade ou Teoria do Traço Pessoal.....	19
2.5.2	Teoria do Estilo do Líder.....	20
2.5.3	Teoria “Contingencial”.....	21
2.5.4	Teoria Centrada na Figura do Liderado.....	22
2.5.5	Nova Liderança.....	22
2.5.6	Entrecruzamento e globalismo das teorias.....	26
<b>3</b>	<b>LIDERANÇA POLICIAL CIVIL</b> .....	28
3.1	O Ethos Policial Civil Para a Eficaz Liderança.....	28
3.2	Características Seleccionadas Para o Líder Policial Civil.....	30
3.2.1	Coragem .....	30
3.2.2	Justiça Gerencial.....	32
3.2.3	Honestidade.....	33
3.2.4	Capacidade de Influenciar.....	35
<b>4</b>	<b>OS LÍDERES ESPECÍFICOS</b> .....	36
4.1	Para os Setores Administrativos.....	36
4.1.1	Líder Laissez-Faire.....	39
4.2	Para os Setores de Investigação ou Delegacias Especializadas.....	40
4.3	Para as equipes de plantão.....	42
4.3.1	Introdução política necessária.....	42
4.3.2	A liderança no plantão policial.....	45
4.4	A máxima eficiência na administração: expertise na modulação.....	47
4.5	A temporalidade do estilo de liderança.....	48
<b>5</b>	<b>A NECESSÁRIA MANUTENÇÃO DO PODER</b> .....	49
5.1	Contextualização histórica.....	49
5.2.	Um caminho para a retomada.....	50



5.3	Acanhamento no exercício do poder por parte da autoridade policial: dialética com o mundo corporativo.....	54
6	<b>CONCLUSÃO</b> .....	59
	<b>REFERÊNCIAS</b>	

## 1 - INTRODUÇÃO

Compete a todo delegado de polícia civil gerir o setor policial no qual se encontra lotado. Dessa forma, para não se afastar dos ditames constitucionais quanto ao exercício do serviço público, a gestão que desempenhar o Delegado de Polícia deve sempre ser relacionada com a obrigação de fazê-lo de forma eficiente. Eficiência esta que é um dos alicerces, princípios da administração pública brasileira (art. 37, “caput”, CF).

Posiciona-se o delegado de polícia no vértice da estrutura administrativa de toda e qualquer unidade de Polícia Civil no Brasil (art. 144, §4º, CF). Da mais tímida equipe de plantão policial ao ápice administrativo – no caso de Santa Catarina, a Delegacia Geral de Polícia Civil – da instituição policial civil, ocupam Delegados de Polícia as posições de direção.

É relativamente fácil imaginar que todo e qualquer delegado de polícia, portanto, independentemente da função que assuma no órgão, para que seja responsável por um trabalho policial eficiente, deverá exercê-lo com a necessária e adequada liderança.

Os contornos do trabalho desenvolvido e o desempenho da equipe pelo delegado liderada são circunstâncias sempre relacionadas como as características do tipo de liderança aplicada pela autoridade posicionada na chefia do setor.

Neste sentido, não é razoável acreditar-se que o líder policial civil (delegado de polícia) não mereça receber instruções formais a respeito de como desenvolver suas potencialidades pessoais no que se refere ao exercício da liderança.

Nesta senda, é propósito deste trabalho determinar qual ou quais estilos de liderança, de acordo com as teorias ou escolas mais conhecidas, melhor cabem ao exercício da função de Delegado de Polícia Civil. Com isso, um possível futuro manual institucional sobre o tema, além de um curso, poderiam ser elaborados.

Para essa finalidade, procuraremos definir as diferenças mais importantes de perfil profissional e de funções existentes entre os diversos setores específicos do trabalho geral da Polícia Civil para, com isso, se determinar qual estilo de liderança pode ser melhor desempenhado no setor indicado.

É sabido que a Polícia Civil, embora se destine finalisticamente à apuração das infrações penais e, por isso mesmo, deva necessariamente dispor de servidores com perfil operacional (cumprimento de mandados de busca, prisão, campanhas, etc), desempenha também diversas funções atípicas como, p. ex., no caso da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, atividades administrativas de trânsito (expedição de

documentos e transferências de veículos), entre outras (fiscalização e expedição de alvarás de funcionamento comercial, etc).

Na própria rotina diária de qualquer unidade policial, funções administrativas e burocráticas são desempenhadas por servidores policiais civis.

Essas nuances do trabalho policial civil geral levam-nos a crer que o mesmo tipo de liderança que cabe muito bem em um determinado setor, pode não caber e ser tão eficiente em outro.

Com o propósito de harmonizar a liderança *interna corporis*, apresentaremos os tipos de liderança mais adequados para os diferentes setores de trabalho da Polícia Judiciária Estadual.

Serão analisados alguns manuais, apostilas e outros trabalhos intelectuais produzidos pelas FFAA, afetos à matéria liderança, a fim de se aproveitar experiências e aprendizados militares para se nortear o estudo. Outras fontes de conhecimento a respeito do tema serão também utilizadas.

Pretendemos, outrossim, analisar e refletir sobre as implicações decorrentes do exercício do poder por parte dos Delegados de Polícia Civil e seus reflexos na sociedade e no corpo policial.

Neste particular, apresentaremos as circunstâncias que cercam o fenômeno do desempenho prático do poder administrativo decorrente da hierarquia que o cargo de Delegado de Polícia espelha para, então, analisar os desdobramentos do mencionado exercício de poder quanto a sua necessária manutenção por parte das autoridades policiais.

Finalmente, é válido destacar que o bom desempenho da liderança por parte do Delegado de Polícia Civil contribuirá de forma marcante, em última análise, para uma melhor segurança nacional, sendo este o mote do presente estudo.

Isso, ainda, sem se deixar considerar que o aprimoramento dos líderes policiais civis na matéria também é fator interferente no desenvolvimento geral da própria nação.

## **1.1 – A problemática**

Como acima já se deu a entender, é de se reconhecer que a falta de uma liderança eficaz por parte dos Delegados de Polícia pode acarretar a menor ou pouca eficiência do serviço policial civil.

Reconhece-se que durante a formação dos Delegados de Polícia, em geral, não há uma dedicação por parte da Administração em favorecer, por meio de aulas e instruções, o desenvolvimento da habilidade em liderança de forma adequada.

Assim, o seguinte questionamento deve ocorrer: como tornar mais eficiente ou aprimorar a direção dos Delegados de Polícia Civil, sobretudo quanto à relação com os agentes da autoridade, mediante a implementação de um programa de ensino/aprendizagem sobre o tema liderança, considerando além de outras experiências, os aprendizados e lições militares acerca da matéria?

## **1.2 – Objetivo geral**

Definir vertentes práticas ideais para o exercício da liderança no ambiente da Polícia Judiciária que permita aos Delegados de Polícia Civil, especialmente os de Santa Catarina, potencializarem suas capacidades de gestão a fim de que os objetivos da Polícia Civil sejam ainda melhor atingidos mediante, principalmente, a maximização da relação entre a autoridade policial e seus subordinados.

## **1.3 – Objetivos específicos**

Identificar um modelo de exercício de liderança específico para o ambiente policial civil que possa ser exercido pelo Delegado de Polícia, considerando-se as idiossincrasias do cargo, dos subordinados e do ambiente político (“jogo institucional”) em que se insere a Polícia Civil no cenário da Segurança Pública. Tudo isso levando-se em conta a potencialização dos objetivos institucionais da Polícia Civil com base, dentre outros, em documentos de ensino e instrução das três FFAA.

## **2 - CONCEITOS FUNDAMENTAIS**

### **2.1 - A posição constitucional do cargo de delegado de polícia civil**

A localização topográfica do cargo de delegado de polícia civil na estrutura do serviço público administrativo do Estado está estampada no art. 144, §4º, da Constituição Federal de 1988.

O mencionado dispositivo constitucional dispõe que: “Às polícias civis, dirigidas por delegados de polícia de carreira, incumbem, ressalvada a

competência da União, as funções de polícia judiciária e a apuração de infrações penais, exceto as militares” (destaque nosso).

Como se vê, mediante uma simples leitura do texto constitucional, conclui-se que o cargo de Delegado de Polícia, necessariamente, recebe a incumbência de dirigir a instituição policial civil.

Neste sentido, podemos conceber que o exercício de uma liderança apropriada e eficiente deve ser uma das marcas mais importantes para o adequado exercício das funções inerentes ao cargo de Delegado de Polícia, pois é neste, dentro da estrutura administrativa do estado, que se enfeixam as prerrogativas e os deveres tendentes a levar a efeito a direção do órgão policial civil.

Especificamente no estado de Santa Catarina, a Lei Complementar Estadual nº 453/09, documento normativo que prevê o plano de carreira dos cargos da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina, estipula em seu art. 25, que “a função policial civil está fundamentada nos princípios da hierarquia e disciplina”.

Mais adiante, no anexo VIII da mesma lei complementar, no campo responsabilidade, é dito que compete ao delegado de polícia civil a “chefia das atividades de polícia judiciária do Estado e de apuração de infrações penais, exceto as militares e de atividades meio de interesse policial civil e de segurança pública.”.

E mais, no item 2, do campo atribuições do sobredito anexo, é dito ser atribuição do cargo de Delegado de Polícia “dirigir as atividades administrativas de unidade policial civil”.

Tais dispositivos normativos preveem que o exercício da autoridade policial civil, cabe aos Delegados de Polícia Civil dos estados-membros da união federal.

É profunda a responsabilidade destinada aos servidores que ocupam o supramencionado cargo, pois exercer tal atividade significa responsabilizar-se por levar a efeito uma das atividades mais importantes no cenário da prestação de serviços públicos pelo Estado, qual seja, a adequada e efetiva resposta estatal por meio da apuração das infrações penais cometidas no âmbito estadual.

O cúmulo desta responsabilidade com a posição hierárquica dos delegados (direção, chefia) na estrutura administrativa das Polícias Cíveis, leva-nos a refletir sobre o quão importante e cara para a eficiência do serviço policial civil é a capacitação das autoridades policiais no que se refere ao exercício da liderança.

É nesta senda que demonstraremos no presente trabalho qual tipo de liderança é o mais adequado para a atividade de dirigente policial, considerando as idiossincrasias do cargo, da instituição e, sobretudo, do ambiente de trabalho policial civil.

## 2.2 - A origem da liderança, aspectos históricos

A necessidade do exercício da liderança por parte do ser humano remonta aos primórdios da história.

O homem, como ser eminentemente gregário, necessitou encontrar uma forma de organizar o grupo social – que nos tempos remotos ainda se encontrava em forma extremamente rudimentar –, a fim de que este se desenvolvesse e seus objetivos fossem alcançados.

Conforme lecionou o Professor Engenheiro Ricardo Azevedo, adjunto da disciplina Expressão Científica e Tecnológica do Poder Nacional, para o Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia (CAEPE 2020), uma pós-graduação *lato sensu* da Escola Superior de Guerra<sup>1</sup> o *homo sapiens*, há aproximadamente 300.000 (trezentos mil) anos, foi o primeiro hominídeo a se deparar com a necessidade de, ainda que de forma bastante rudimentar, realizar as primeiras práticas que posteriormente poderiam ser entendidas como o fenômeno da liderança.

Todavia, para se chegar até essa ideia, necessário que façamos uma digressão, como a feita pelo professor, explorando as circunstâncias históricas dos hominídeos anteriores.

Disse o ínclito professor em aula que o *homo habilis* (surgido há 1,6 milhões de anos), em razão de ter alterado a sua dieta com a inserção do consumo de proteínas, permitiu que a conformação cerebral do indivíduo experimentasse uma importante evolução, tanto é que a partir desta fase evolutiva do homem, considera-se ser o *homo habilis* o primeiro ancestral hominídeo na história da evolução espécie.

Esse *homo habilis*, deu surgimento ao *homo sapiens*, o qual passou a ensejar uma determinante e extremamente importante revolução do meio de vida humano, qual seja, a revolução da agricultura. Nessa fase, o homem, além de domesticar as plantas e os animais, pôde se afixar em um determinado território por mais tempo que antes, tornando-se gregário, circunstância que deu azo à necessária primeira divisão de trabalho da história.

Uma preciosa ilustração bastante clara sobre esse fato histórico a respeito do *homo habilis* é nos apresentada por Edward Macnall Burns no livro História da Sociedade Ocidental (1993, p. 6), vejamos:

---

<sup>1</sup> Durante a aula nº 1, cujo arquivo digital consta no sistema da plataforma de ensino à distância da ESG, disponível a partir de 23 de maio de 2020.

O *Homo habilis* pode ser considerado com ou um **verdadeiro ancestral do homem moderno** porque caminhava em posição ereta, possuía cérebro maior que o de qualquer macaco e era bastante inteligente para utilizar instrumentos. É claro que seus instrumentos eram extremamente primitivos. Em sua maior parte consistiam em objetos encontrados na natureza: ossos de animais, galhos de árvores e pedaços de pedras, talvez quebrados ou grosseiramente lascados. Contudo, possibilitaram ao *Homo habilis* sobreviver, em épocas de escassez de alimento, como caçador e não coletor de alimentos, ou como pilhador. Não se pense que a dependência da caça levasse esses antigos ancestrais a se matarem mutuamente. Pelo contrário, sua sobrevivência dependia da cooperação. O mais provável é que somente depois do surgimento da agricultura e do pastoreio – mais de um milhão de anos depois – é que os seres humanos tenham começado a guerrear pela posse de territórios. A cooperação necessária à caça tornou o *Homo habilis* a primeira criatura verdadeiramente social a conduzir o uso da linguagem. **O *Homo habilis*, foi, claramente, portanto, um dos precursores da raça humana.** (destaque nosso)

A necessidade de plantar, colher essas plantas, domesticar os animais, passou a exigir, então, divisão de trabalho.

Esclareceu o professor que o grupo humano passou, em razão da sobredita divisão de trabalho e adoção do comportamento gregário, a ser dotado de, p. ex., magos (sacerdotes, médicos e educadores), os quais seriam os indivíduos que adivinhariam as condições climáticas ou que educariam as crianças; plantadores, que eram os agricultores; os guerreiros, que representariam o que hoje nos referimos como sendo as forças armadas e, finalmente, os **chefes** (políticos, juízes e administradores), os quais cumpriam o **papel de líderes** que comandavam e orientavam o desenvolvimento social do grupo.

Podemos, assim, considerar que é a partir da figura destes chefes que se desenvolveram os rudimentos do que hoje se intitula liderança.

Viver de forma gregária e comunitária exigiu, portanto, que os homens se organizassem orientados por indivíduos líderes, os quais, por suas habilidades de convencimento, comoção ou até inspiração, eram capazes de conduzir o grupo em prol de seu próprio desenvolvimento e organização.

De outra banda, há posições no sentido de que tais origens históricas da liderança podem ser geograficamente encontradas, provavelmente, na Mesopotâmia, por volta de 4000 AC, em uma rica região fértil banhada pelos rios Tigre e Eufrates (SANTANA, 2008 *apud* BOSSART, 2016 *apud* MUNIZ, 2018).

Para fins de situar o leitor, pode-se afirmar que o período de 4000 AC corresponde já ao período histórico da idade antiga, mais exatamente da antiguidade oriental (4000ac – 500ac).

Neste sentido, Burns (1993, p.37):

A segunda das mais antigas civilizações foi a que começou no vale do Tigre do Eufrates já por volta de 3500ac pelo menos. No passado essa civilização foi chamada de babilônica ou babilônico-assíria. Sabe-se hoje, porém, que não foi fundada bem pelos babilônicos nem pelos assírios, mas por um povo anterior, os sumérios.

O mesmo autor prossegue esclarecendo mais:

A civilização mesopotâmica diferiu da egípcia em muitos aspectos fundamentais. Como o rio Tigre e o Eufrates, ao contrário do Nilo, apresentavam cheias irregulares – e às vezes desastrosas – os mesopotâmios, diversamente dos egípcios, não podiam encarar a natureza com confiança. Além disso, os mesopotâmios não estavam protegidos naturalmente, tal como os egípcios, de incursões por parte de estrangeiros. De modo geral, portanto, a vida nas regiões entre o Tigre e o Eufrates era muito mais combativa.

No que se refere à nossa língua, julgamos importante participar o que os nossos dicionários informam a respeito do significado da palavra liderança.

### **2.3 – Significado linguístico**

O dicionário online Michaelis (2020) apresenta as seguintes definições para a palavra liderança: função de líder; que revela autoridade; pessoa com espírito de ascendência.

Já para a palavra líder, o mesmo dicionário apresenta a seguinte definição: pessoa com poder de decidir, que se faz obedecer; pessoa com capacidade de influenciar nas ideias e ações de outras pessoas; país, Estado, que apresenta superioridade, nas áreas política, econômica, social e cultural; representante de um partido político; pessoa que comanda qualquer movimento popular; membro representativo de uma bancada parlamentar numa assembleia; pessoa, equipe ou time que ocupa a primeira posição num campeonato.

Por sua vez, o dicionário online Priberam (2020) define liderança simplesmente como: comando; direção; hegemonia. Para a palavra líder, apresenta as definições de: pessoa que exerce influência sobre o comportamento, pensamento ou opinião dos outros; pessoa ou entidade que lidera ou dirige; chefe de um partido ou movimento político; que ou o que lidera determinado setor de atividade ou uma competição.

Como se percebe, nosso vernáculo apresenta definições sobre os termos liderança e líder que vão indicar que tais termos detêm evidente caráter polissêmico.

As diversas definições apresentadas pelos dicionários indicam que, a depender do cenário em que se empreguem, os termos liderança ou líder vão tomar sentido específico. A exemplo do que se pode dizer sobre um determinado time de



futebol líder de um campeonato a exercer a liderança da tabela de classificação. Nesse aspecto, é o fato de estar em primeiro lugar no campeonato que vai justificar a adjetivação de líder.

Tais abordagens sobre os termos dificultam o entendimento preciso do que seja a liderança, sobretudo no ambiente público, especificamente no policial civil.

## 2.4 – Significados e conceitos para os fins do trabalho

A fim de delimitar o emprego das expressões mencionadas acima para os objetivos almejados no presente trabalho, faz-se necessário recorrer aos autores e obras que procuraram apresentar conceitos sobre o fenômeno da liderança.

Por se aproximarem, ao nosso ver, em termos de relação entre subordinante e subordinado, do que se passa no âmbito policial civil, elencaremos conceitos e ensinamentos das FFAA brasileiras quanto ao tema ora estudado.

Na apostila de liderança militar da escola de aprendizes-marinheiros do Espírito Santo, Marinha do Brasil (2017, p.5-1), apresentam-se duas características sobre o indivíduo que possa ser intitulado como líder, são elas o **destaque** e a **influência**. Neste sentido:

Na conceituação da palavra líder, o primeiro fator a considerar é o destaque – o líder é aquele que se destaca no grupo. Assim, é a primeira característica da liderança.

Embora o fator destaque seja inerente ao líder, não é o mais importante e nem está sozinho na conceituação da palavra. Há outro fator que completa o conceito de líder - a influência.

Na sequência, a mesma apostila (2017, p.5-2), traz à baila definições sobre o fenômeno da liderança apresentadas em outras obras de instrução militar, como a citada no Manual de Liderança Militar, “liderança é o processo que consiste em influenciar pessoas no sentido de que ajam, voluntariamente, em prol dos objetivos da instituição” (Manual de Liderança, 1996, *apud* Marinha do Brasil, 2017, p.5-2).

Segundo a Doutrina de Liderança da Marinha, “liderança é o processo de influenciar pessoas para motivá-las e obter seu comprometimento na realização de empreendimentos e na consecução dos objetivos da organização” (Doutrina de Liderança, 2004, *apud* Marinha do Brasil, 2017, p.5-2).

Como se vê, no ambiente de instrução militar da Marinha do Brasil, ressalta-se, dentre outras, a capacidade de influência que o servidor deve ostentar para ser considerado líder.

Na literatura especializada, embora os conceitos de liderança não sejam exatamente coincidentes, pois por vezes os autores priorizam um determinado

aspecto do fenômeno em detrimento de outros para lhes dar os seus contornos, é possível colher o conceito que Lima e Neto (2011) apresentam:

Liderança é conceituada como a capacidade de um agente A interferir na escolha e opinião de um agente B. Isso se justifica na medida em que este parece ser o único pressuposto para o qual todas as abordagens que serão analisadas convergem.

É possível perceber que o conceito acima apresentado converge para os conceitos fornecidos pelos manuais de instrução da Marinha do Brasil. Neste particular, pode-se afirmar que são praticamente coincidentes no que concerne à **capacidade de o líder influenciar** pessoas, ou, interferir na escolha e opinião delas.

Embora se valendo de termos diferentes (influenciar e interferir), no fundo, Lima e Neto e os documentos de instrução militar da Marinha do Brasil, acabam por ressaltar este importante viés do fenômeno, qual seja, a capacidade da qual o líder deve dispor para poder determinar o comportamento (mediante escolhas) dos liderados por meio da influência/interferência em seus respectivos poderes de agir.

Ademais, o excerto acima traz uma outra informação de grande importância, a de que segundo os autores (Lima e Neto, 2011), todas as abordagens sobre a liderança que eles se propuseram a fazer, são coincidentes em sempre destacar essa capacidade de interferência do líder na escolha e opinião do outro.

De toda a sorte, parece-nos oportuno destacar, outrossim, quanto à liderança, que “o que ela realmente é não é assim tão importante como é a questão de se ela funciona, se ela cria ordem, unidade ou aumenta a performance e a efetividade da organização” (KELLY, 2006, *apud* VILELA, 2012, p. 138).

Portanto, embora seja profícuo procurarmos alguma orientação quanto à mais adequada definição ou o mais oportuno conceito de liderança para o presente trabalho, o que realmente vai importar é identificar um “estilo”, modo” ou “escola” de liderança que seja mais adequado ao trabalho policial civil. Tudo se considerando, como dito no excerto acima, que tal “estilo”, modo” ou “escola” devem funcionar, criar uma ordem, unidade e, sobretudo, aumentar a performance e a eficiência da polícia judiciária por meio do treinamento dos Delegados de Polícia Civil no assunto.

Finalmente, ressaltamos que a dificuldade de se “fechar” um conceito de liderança decorre, ao nosso sentir, da própria característica do tema. A liderança não é um fenômeno isolado, isto é, não é apanágio de determinado e específico setor da atividade humana. A liderança é evento que ocorre em diversos setores e com contornos geralmente diferentes, embora semelhantes: escolas, academia, política, serviço público, iniciativa privada e, por que não, no próprio seio familiar.

A mais adequada forma de se estudar o tema liderança é considerando-a um fenômeno que compõe um verdadeiro campo do conhecimento, pois há várias possíveis abordagens, escolas e modelos em torno do assunto. E nesse sentido, a depender da escola ou abordagem estudada ou utilizada, o conceito pode variar (VILELA, 2012).

## **2.5 - A linhas, abordagens ou escolas sobre liderança**

Diversos são os possíveis enfoques a respeito do fenômeno da liderança, de modo que, para os fins de se determinar qual ou quais características um indivíduo deve ostentar para ser considerado líder, o enfoque, linha, escola ou abordagem sobre o assunto vão importar.

Partindo dessa determinação inicial, pretendemos direcionar o foco para que se possa, atingindo os propósitos iniciais do presente trabalho, determinar-se qual escola, estilo ou linha é mais adequada (ou são mais adequados) para o exercício da liderança policial civil.

A depender do viés que se priorize sobre o tema, a atenção pode ser dirigida à pessoa do líder, à figura dos liderados, ao meio em que tal fenômeno se desenvolve (situação) ou, ainda, à relação ou interação entre o líder e o liderado.

### **2.5.1 – Teoria dos traços de personalidade ou teoria do traço pessoal**

A escola centrada na figura do líder, vai apontar que ele é aquele que faz. As características que determinariam os contornos que o exercício da liderança por parte de determinado indivíduo deveriam ter, seriam inatas, ou intrínsecas à pessoa, desconsiderando-se as eventuais influências da situação ou do meio em que este líder está colocado (BRASIL, 2011).

Nesta mesma esteira, pode-se afirmar que este tipo de liderança não poderia ser alcançado por alguém que se propusesse a desenvolver essa habilidade. Isto é, não poderia ser aprendida, adquirida por meio do método ensino/aprendizagem. É o que se afirma no Manual de Campanha Liderança Militar (2011, p. 2-3, item 2-4 b) do Exército Brasileiro.

Essa linha teórica recebeu o nome de teoria dos traços de personalidade (ou traço pessoal). Por essa perspectiva, o líder “nasceria líder”, bastaria encontrarem-se nele as características inatas de líder que seguramente, colocado nessa posição,

desempenharia um bom papel. O líder, portanto, não poderia ser criado. Foi por meio da psicologia social que tais conclusões puderam ser obtidas (VILELA, 2012).

Nesta mesma esteira, três tipos de características seriam necessárias para se avaliar e identificar um líder. São elas as que se referem ao aspecto físico (altura, aparência e musculatura), às habilidades (inteligência e, p. ex. persuasão), bem como à personalidade (autoconfiança, conservadorismo, introversão/extroversão) (VILELA, 2012).

Deixaremos de nos aprofundar nas mencionadas três específicas características, pois para as intenções do presente trabalho, tal análise seria despicienda.

Mas, como se pode perceber, essa linha de entendimento sobre o fenômeno é focada na figura do líder.

### **2.5.2 – Teoria do estilo do líder**

Essa teoria decorre da acima referida, pois os pesquisadores, após atentarem-se para as supostas características pessoais que os líderes exibiam, dirigiram o olhar, agora, para o agir do líder, o seu fazer.

A linha teórica do “estilo” ou do comportamento do líder, portanto, não se atem mais no que ele parece ou é, mas sim no como ele age, o que ele faz para ser considerado líder.

Os trabalhos que desenvolveram essa teoria tiveram origem na Universidade de Michigan, sendo que eram centrados nas circunstâncias em como a comunicação entre o líder e os liderados definindo os procedimentos a serem seguidos, estabelecendo uma relação, ou as circunstâncias envolvendo a consideração e as relações de amizade, bem como o respeito do líder para com os liderados (VILELA, 2012).

Deve ser destacado um ponto importante, aqui. Tal teoria permitiu uma mudança significativa no universo do estudo da liderança: autorizou concluir-se que a liderança poderia ser ensinada, o indivíduo poderia auferir conhecimentos, saberes e práticas que o conduziram ao bom exercício da liderança (VILELA, 2012).

Um dos estudos que nos chama a atenção a respeito do que entendemos ser a teoria do estilo, é o que ficou conhecido como teorias X e Y.

Segundo a teoria X, os indivíduos mais resistentes às mudanças, acomodados, que, por exemplo, poderiam ser identificados até como preguiçosos, mereceriam ser liderados por alguém que desempenhasse um maior controle e

condução sobre os servidores. Por outro lado, a teoria Y, recomenda que, estando o líder diante de colaboradores que tendessem a ser responsáveis, competentes e inventivos, seu comportamento deveria ser marcado pela permissão de uma maior participação do colaborador e o favorecimento do desenvolvimento individual (Mcgregor, 1973, apud VILELA, 2012).

Essa teoria, ainda não retirou o foco da figura do líder, ainda mantém como linha mestra das características da relação a pessoa do líder. Porém, como acima dito, há um avanço importante, pois permite-se que a liderança se desenvolva por um determinado estilo.

Neste sentido, conforme o Manual de Campanha Liderança Militar (2011, p. 2-3, item 2-4, c (4)) do Exército Brasileiro, o líder poderia apresentar um perfil, ou estilo mais **autocrático**, **participativo** ou o perfil *laissez-faire*. Neste particular, a depender do estilo, variará o comportamento do liderado.

### 2.5.3 – Teoria “contingencial”

Esta linha teórica promove a junção das duas teorias antecedentes. Recomenda que, realizando-se uma interação dos traços de personalidade com o estilo do líder, para uma maior eficiência, deverão ser considerados, também, as circunstâncias da situação e as características dos liderados.

Para o Exército Brasileiro, essa teoria pode ser chamada de “teoria centrada na situação”. Neste caso, segundo o Manual de Campanha Liderança Militar: “a liderança passou a ser dependente da situação, o que levou à conclusão de que não basta ser um líder ou fazer algo para se tornar um líder, independentemente do lugar ou do tempo.” (Manual de Campanha Militar Liderança, 2011, p. 2-4, item 2-6 b).

Acompanhando o Exército Brasileiro nesta conclusão, há produção intelectual concluindo que os pesquisadores especialistas da época afirmam que a interação entre a teoria dos traços e a do estilo, somada à análise sobre o cenário e as próprias características dos liderados, levariam o exercício da liderança a um nível mais eficiente (HOLLANDER; JULIAN, 1969, apud VILELA, 2012).

Neste passo, ocorreu outra mudança significativa. Depois que os estudos do fenômeno liderança permitiram concluir que ela pode ser desenvolvida, agora, chegou-se ao entendimento de que a liderança poderia ser modulada. Isto é, o líder poderia adaptar o desempenho da liderança a cada específico cenário (FIEDLER, 1967, apud VILELA, 2012).

É essa perspectiva sobre a teoria contingencial que, conforme acima afirmado, passando a enxergar como possível uma modulação do estilo de liderança na prática (FIEDLER, 1967, apud VILELA, 2012), um ajuste para os casos específicos, servirá de forma **bastante decisiva para a solução dos problemas neste trabalho levantados**. Sobretudo ao que se refere às capacidades que o líder policial civil, delegado de polícia, deve ostentar. Não bastaria conhecer as teorias. Necessitaria, isso é o que realmente importa, aprender a se adaptar e a ajustar seu comportamento a determinada situação funcional ou a determinado time policial.

Aqui estamos a tratar a liderança sob a perspectiva do meio em que estão inseridos o líder e o liderado.

#### **2.5.4 – Teoria centrada na figura do liderado**

As linhas de entendimento focadas na figura do liderado, ou seguidor, vão defender que o líder será indicado por um determinado grupo de pessoas que, percebendo as características compatíveis com o exercício dessa posição, atribuirão ao indivíduo escolhido a liderança.

Assim, a relação seria invertida, ou seja, quem verdadeiramente formaria o líder é o liderado. Nega-se que o líder ocupe essa posição por suas capacidades superiores.

Destaca-se nesta corrente, a Teoria de Atribuição de Liderança, segundo a qual “a liderança é atribuída àquele que demonstrar maior capacidade de solucionar eficazmente os problemas enfrentados por todos” (Manual de Campanha Militar Liderança, 2011, p. 2-3, item 2-5 c).

Neste particular, dependendo do desdobramento da corrente de pensamento que se escolha, pode-se dizer que a liderança recairá sobre aquele que de forma mais eficaz resolve os problemas do grupo ou sobre o indivíduo mais experiente dentre todos os mais experientes do grupo já determinado (BRASIL, 2011).

#### **2.5.5 – Nova Liderança**

Pela linha de pensamento do que se intitulou “Nova liderança”, cunhou-se a ideia do paradigma de liderança transformacional-transacional.

Pelo viés da liderança no ambiente político, “a liderança transformacional envolve uma troca mutuamente enriquecedora entre líder e liderado” (BURNS, 1978, apud VILELA 2012).

Estamos agora, portanto, a falar sobre o exercício da liderança por uma perspectiva relacional.

Explicando, Vilela diz (2012, p.148):

É um tipo de liderança que surge quando uma ou mais pessoas se comprometem com outras pessoas de forma que tanto os líderes como os seguidores se elevam mutuamente para atingirem níveis mais altos tanto de motivação como de moralidade.

A primeira e talvez mais importante característica do líder transformacional, diz respeito a sua capacidade de, por meio do seu carisma, dar atenção individualizada ao liderado e também obter a atenção deste visando suas capacidades e desenvolvimento.

Nessa esteira, Lima e Neto (2011, p.11):

A primeira é a consideração individualizada a atenção às necessidades de cada liderado. O cuidado em termos de potencialidade e de desenvolvimento; isso inclui delegar, coaching, crítica construtiva e feedback. Tais líderes conhecem bem seus liderados e ouvem suas preocupações e idéias, reconhecem as diferenças entre as pessoas, suas forças e fraquezas, gostos e desgostos, é um ouvinte “ativo”, que participa do processo de formação de opinião dos liderados, incentiva intercâmbio de pontos de vista em dois sentidos e promove o auto-desenvolvimento.

Confirmando a visão acima esposada, mas agora pela perspectiva da liderança em nível organizacional, liderança transformacional “significa dar suporte aos seguidores para aumentar sua performance, utilizando-se de métodos que podem variar de uma motivação que esteja baseada em um relacionamento de caráter carismático à atenção individualizada para com os seguidores” (BASS, 1985, *apud* VILELA, 2012).

A presente classificação se baseia na ideia de propósito de liderar, ou seja, o processo de liderança induziria os seguidores a alcançarem metas baseados em motivações e valores deles próprios e, também, do líder (BURNS, 1978, *apud* VILELA, 2012). A diferença residiria no caminho, no meio, a ser percorrido pelo líder para se alcançar o objetivo institucional.

Sobre as diferenças acerca da **abordagem transacional e transformacional**, pode-se dizer que, embora ambas estejam vinculadas à ideia de propósito ou finalidade, meta, a **primeira** representaria um desenvolvimento da liderança mais “dura”, esses líderes seriam reconhecidos por estarem mais afeitos à estabilidade das relações e estratégias ao invés de implementações de mudanças.

Porém, quando a organização precisa escolher outra estratégia, mudar, essa alteração de percurso deveria ser realizadas por meio de uma liderança **transformacional** (BASS, 1995, *apud* MUNIZ; KOSI, 2018), a qual seria baseada mais em estímulos dirigidos aos liderados, funcionando numa velocidade mais inspiradora do que controladora, o que um líder transacional não optaria por realizar.

Para as organizações do tipo da conformação apresentada por instituições policiais, especialmente as Polícias Civis, com alguma exceção que abaixo será defendida, podemos já antecipar a conclusão de que, **em geral, ao nosso sentir, o perfil com base transacional é o que mais se adapta o trabalho policial civil.**

As burocracias envolvidas na rotina institucional são necessárias para a gestão de um corpo de servidores sempre armado, responsável pelo cumprimento de um dos mais importantes objetivos nacionais, a segurança coletiva interna, a segurança pública. Assim comparando-se as flexibilizações previstas no perfil transformacional com o meio institucional de segurança pública em que está imersa a Polícia Civil, é de se concluir que estas mencionadas flexibilizações certamente não favorecerão o desempenho seguro e eficiente dos misteres da Polícia Judiciária.

O líder transformacional encontraria, portanto, melhor morada no ambiente corporativo, na iniciativa privada.

A propósito, as ideias de uma liderança transformacional, com evidente abordagem mais carismática, andam “ditando a moda” sobre o estilo de liderança que deve ser “em regra” empregado, sem se considerar especialmente as nuances e peculiaridades, já rascunhadas acima, quanto às bases em que se desenvolvem as relações entre líderes e liderados no serviço público, sobretudo no serviço público policial.

Explicando a forma transacional de liderança, Lima e Neto (2011, p. 9) afirmam:

A abordagem da liderança transacional é caracterizada como um processo de troca entre líderes e liderados. Essa liderança articula-se através de recompensas contingenciais, nas quais os líderes conseguem captar os desejos específicos dos seus liderados, tais como salários, promoção e melhoria da satisfação profissional.

Essa relação de troca entre líder e liderado se dará sempre com o propósito de que o liderado, atendendo aos anseios do líder, atinja os objetivos alinhados anteriormente por este. Isso com base em uma relação de recompensas.

Sabemos que os rigores administrativos da gestão da coisa pública, suas necessárias rotinas burocratizadas, a fim de garantir segurança e lisura ao que é de todos os cidadãos (*res publica*), em última análise, impedem a concessão de



recompensas como as acima elencada: aumento de salários, promoções e melhoria geral da satisfação profissional se, especialmente, calcadas nessas duas primeiras circunstâncias.

Mas será possível ao líder Delegado de Polícia Civil liderar “transacionalmente” com base em outros tipos possíveis e lícitos de recompensas?

Lima e Neto (2011, p. 10), afirmam que sim, com o escólio de Burns e Kirkbride:

Burns (1978) e Kirkbride (2006) ressaltam que a liderança transacional não se restringe apenas como transações de troca de natureza econômica como também de troca de natureza política e psicológica entre líderes e liderados para alcançar o sucesso (recompensa contingencial). Recompensas, neste caso, referem-se a todo o leque de recompensas, inclusive não-financeiras que vão desde as mais tangíveis (férias extra, tempo livre) para as menos tangíveis (elogio, visibilidade, reconhecimento). O líder Transacional monitora o desempenho e fornece (ou troca) a recompensa e o reconhecimento se os alvos de desempenho são cumpridos. Se isso for feito com sucesso, este estilo produzirá o desempenho a níveis exigidos. (KIRKBRIDE, 2006)

Como se vê, as recompensas que poderiam ser mais facilmente alcançáveis na iniciativa privada, e que não são possíveis, ao menos para o nível de liderança “na ponta” no serviço policial, podem ser substituídas por formas absolutamente eficientes de se recompensar e reconhecer o liderado que se amoldou aos propósitos marcados pelo líder. Aqueles propósitos que sempre, em última análise, exprimem os objetivos da instituição com a finalidade da obtenção dos melhores resultados organizacionais.

Quem conhece a prática da função de Delegado de Polícia sabe o quanto o líder é questionado, provocado pelos servidores, a fim de conceder, muitas vezes, fora do planejamento inicial dos trabalhos, férias e licenças prêmio, por exemplo.

Será possível uma liderança transacional calcada nesse tipo de “benesses”?

Acreditamos que sim.

Desde que bem delineados pelo líder – e falando de forma franca e pública, p. ex., em uma reunião geral –, os termos das concessões acima referidas, nos parece bastante possível e profícua uma gestão assim baseada.

É obvio e evidente que ditas “benesses” representam verdadeiros direitos do servidor. Porém, isso não impede que o líder tome as rédeas da situação e atue de forma a dimensionar melhor a conveniência e oportunidade das concessões para os servidores, p. ex., com base em uma lista de preferências. Afinal, embora tratem-se de direitos, o momento da efetiva concessão sempre passa pela análise da chefia imediata.

No âmbito da Polícia Civil de Santa Catarina, p. ex., ainda existe outro recurso que pode ser explorado como recompensa: os cursos continuados oferecidos pela Acadepol. Tais eventos, na maioria dos casos, contam pontuação para a promoção dos servidores. Daí porque são bastante “procurados”.

Parece-nos bastante útil favorecer determinados servidores mais devotados aos propósitos da instituição com tais cursos. Sem, obviamente, obstaculizar o acesso necessário aos mencionados cursos todos os policiais.

Agora, inspirando-nos em Muniz e Kosi (2018), apresentamos abaixo um quadro explicativo, com algumas alterações, acerca das principais diferenças na condução da liderança por parte de um líder transformacional e um líder transacional.

<b>LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL</b>	<b>LIDERANÇA TRANSACIONAL</b>
<b>Líder inspirador</b>	<b>Líder negociador</b>
<b>Liderança preocupada com os seguidores</b>	<b>Liderança baseada em promessas de recompensas</b>
<b>Liderança de estímulo</b>	<b>Liderança de manipulação</b>

Devemos, neste momento, lembrar o leitor de que o mesmo líder pode, a depender do cenário em que esteja inserido, modular sua conduta de acordo com o tipo de liderança mais eficaz para aquele grupo. Tudo com vistas a conduzir o trabalho aos objetivos da organização. Não se trata aqui de se preferir entre um perfil ou que outro, ou um perfil bondoso e outro maldoso. Esses juízos de valor aqui não cabem, pois, como acima afirmado, o ajuste de condução da liderança, por ser necessário para se atenderem às peculiaridades do grupo, está sempre com o olhar voltado para a meta.

Isso procuraremos explicar mais abaixo em tópico específico.

O apanágio do verdadeiro líder eficiente, portanto, estaria exatamente na competente capacidade de circular por esses estilos de liderança a fim de levar o grupo ao sucesso.

Neste item, o foco da abordagem da liderança seria a relação entre o líder e o liderado, mas competindo ao líder determinar o estilo de relação com base nos estímulos apresentados pelos liderados.

### **2.5.6 – Entrecruzamento e globalismo das teorias**

Deve-se deixar bastante evidenciado neste trabalho que as quatro teorias (ou abordagens, perspectivas) acima mencionadas não surgiram de forma segmentada,

mediante cortes cronológicos bem definidos entre uma e outra, encerrando-se as ideias cunhadas pela anterior passando-se, em seguida, a vigorar as novas ideias defendidas pela sucessora.

Não. Como é de se imaginar, as teorias anteriores serviram de sustentáculo evolutivo para as seguintes e não se mantiveram isoladamente atuantes. Interagiram entre si proporcionando uma constante transformação evolutiva da “ciência” liderança.

Não se pode descartar as primeiras teorias criadas sobre a liderança, em absoluto. O conhecimento, a construção dos saberes envolvendo o tema deve ser encarado por uma perspectiva holística.

O fato de as teorias primeiras estarem alocadas cronologicamente na história mais no passado, não as torna, por inteiro, obsoletas. As contribuições dessas “antigas” teorias podem ser profundamente úteis hodiernamente.

Uma demonstração dessa ideia: quem duvida que a teoria do estilo do líder não encontrará utilidade atualmente para a determinação de qual tipo de delegado deve ser designado para liderar, p. ex., uma equipe de experientes policiais (denodados, com várias “vitórias” policiais no currículo)?

Não há dúvidas de que esse gestor será, certamente, ao menos em um primeiro momento, colocado em cheque caso não ostente as características pessoais e profissionais que o permitam elevar-se à altura da expertise, competência e vivência daquele “time”.

Ademais, como tudo na vida, a experiência prática, a vivência de dificuldades que cunham, lapidam os nossos instrumentos, recursos pessoais para solução de problemas, nos permitem superar os desafios postos. Porém, essa expertise só aparece mesmo com o tempo.

O que ocorre com o Delegado experiente, esse acúmulo de capital experimental, este cabedal, também ocorre com os agentes da autoridade.

Um policial que enfrenta os desafios e deles sai vitorioso acumula vivência que o permitirá encontrar-se no futuro mais confortável para superar novos desafios de mesmo nível ou de nível superior.

Nesta senda, designar um Delegado de Polícia ainda inexperiente, novo na carreira, para funcionar como o líder desses policiais mais expedientes, certamente não será a melhor escolha.

Por isso, a teoria do estilo de personalidade, pode nos sugerir que o delegado mais indicado para ocupar essa posição seria um mais experiente. Mais antigo, que já tenha demonstrado suas vitórias.

Isso o permitirá, já de antemão, ser reconhecido e respeitado pela mencionada equipe experiente. O tomador de decisão responsável pela distribuição das autoridades nas diversas posições gerenciais da instituição policial civil, p. ex., deve levar sempre esse fator em consideração.

### **3 - LIDERANÇA POLICIAL CIVIL**

#### **3.1 – O ethos policial civil para a eficaz liderança**

Qualquer ideiação sobre o tema liderança deveria levar-nos a reflexões sobre o verdadeiro propósito de se estudar, ensinar e aplicar o assunto em qualquer atividade humana de grupo.

Para os interesses da Polícia Civil, podemos mencionar que a intenção última do exercício da adequada liderança por parte dos delegados é a eficiência do serviço público prestado pela Polícia Judiciária.

Neste particular, não será possível esperar-se uma dedicação do líder policial civil que não seja destinada à segurança do cidadão e, conseqüentemente, à contribuição direta para o atingimento dos objetivos fundamentais da nação (ao que a ESG se refere como Objetivos Nacionais)<sup>2</sup>, partindo-se da experiência estadual.

Essas reflexões tendem a indicar que esta finalidade última que se deveria esperar de todo Delegado de Polícia, deve compor o ethos da Polícia Civil, de modo a se criar uma ambiência institucional que permita que a cultura policial civil seja uniforme, harmônica e integrada em todos os rincões do estado-membro.

O ethos representa, compõe, o conjunto de hábitos que dão contornos às práticas estabelecidas e realizadas por um determinado agrupamento de pessoas.

O que desejamos dizer aqui sobre um ethos policial civil é bem precisamente esclarecido no site “wikipedia”, o qual de forma bastante clara e com profunda relação com o que desejamos demonstrar no presente trabalho, informa:

Em antropologia, é uma espécie de síntese dos costumes de um povo. O termo indica quais os traços característicos de um grupo humano qualquer que o diferenciam de outros grupos sob os pontos de vista social e cultural. Portanto, trata-se da identidade social de um grupo. Ethos significa o modo de ser,

---

<sup>2</sup> Segundo o Manual de Fundamentos do Poder Nacional, da Escola Superior de Guerra, os Objetivos Nacionais representam, em última análise, o que se pode entender por destino da nacionalidade, com fulcro nas aspirações nacionais mas significativas, as que ganham mais projeção no seio da nação. O conceito esguiano de Objetivos Nacionais é: Objetivos Nacionais (ON) são aqueles que a Nação busca alcançar, em decorrência da identificação de necessidades, interesses e aspirações, ao longo das fases de sua evolução histórico cultural (BRASIL, 2020).

o caráter. Isso indica o comportamento do ser humano e originou a palavra ética.<sup>3</sup>

A intenção é dar clareza vivaz ao pensamento que desejamos exprimir: o de que é exatamente por meio da introjeção do ethos policial civil em todos os servidores, começando pela formação inicial, que vai se dar conformação à cultura organizacional que permitirá aos policiais se sentirem “espiritualmente” integrados. A cultura da organização policial vai se espalhar por todas as carreiras a tal ponto que um cidadão, usuário do serviço policial, à distancia, ao divisar o servidor em trabalho externo ou até mesmo no ambiente interno, poderá identifica-lo como sendo policial civil.

A marca, o carimbo policial civil poderá ser visto, notado e sentido por todos, os de dentro e os de fora, independentemente da indumentária do servidor. Seu comportamento, seus modos de agir, já farão o trabalho. Isso fortalece as carreiras e a instituição.

Ao nosso sentir, tais ideias, com suas peculiaridades, foram já expostas por Kelly (2014), quando analisara e discorrera sobre a necessidade de se estimular a formação de líderes na marinha americana:

Leadership is not just about what we do, it is about who we are. Being an effective leader requires more than mastering a checklist of skills. At its core, being effective leaders is about who we are as members of the naval profession. First and foremost, the naval profession exists to serve our country, to help accomplish our nation’s purposes and objectives, and to protect our way of life<sup>45</sup>.

É nesse sentido que estimamos dever ser apreendido o fenômeno da liderança no ambiente policial civil. A fim de dar vigor estrutural e estruturante ao fenômeno, todos os líderes Delegados de Polícia deveriam no exercício de suas atividades espelhar esse “espírito policial civil”.

Vigor estrutural deverá ter o exercício da liderança porque acreditamos que essa deve ser uma importante marca, uma das principais tônicas da instituição policial. E o vigor estruturante da liderança vai se destinar exatamente a fortalecer as estruturas relacionais internas entre líder e liderado.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <https://pt.wikipedia.org/wiki/Ethos>. Acesso em 25 jul 2020.

<sup>4</sup> Disponível em (acesso em 10 ago 20): <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol67/iss1/3>

<sup>5</sup> Tradução livre do autor: Liderança não se refere tão somente ao que nós fazemos, mas sobre o que nós somos. Ser um líder eficaz requer mais do que dominar uma lista de ótimas habilidades. No fundo, ser um líder eficaz é sobre quem somos como membros da profissão naval. Primeiro e antes de tudo, a profissão naval existe para servir o país, para ajudar no cumprimento dos propósitos e objetivos da nação, e para proteger nosso modo de vida.

O espriar por toda a instituição policial desse ethos só será mesmo possível se imbuídos desse mote estiverem, sobretudo, os delegados de polícia estaduais. Com a finalidade última da obtenção de uma maior segurança ao cidadão, o “espírito” policial civil poderá ser identificado em todos os servidores da instituição, o que certamente deverá redundar na conformação de uma efetiva identidade policial marcada por esse “espírito”.

A eficiência do trabalho virá a reboque, pois a emancipação institucional dos Delegados de Polícia neste particular proporcionará uma muito melhor e mais afinada gestão de pessoas. As bases relacionais internas passarão a ser muito mais frutíferas para os propósitos últimos da Polícia Civil.

Como acima dito, esse ethos policial civil, diga-se de passagem, poderá também ser identificado pelos cidadãos e também pelos demais órgãos públicos que circundam do trabalho desenvolvido pela polícia judiciária, o que, outrossim, permitirá o reforço e confirmação dela própria.

### **3.2 – Características selecionadas para o líder policial civil**

Neste tópico desejamos apresentar um conjunto de características por nós selecionadas que, com base no conhecimento empírico sobre o exercício da função de Delegado de Polícia Civil, parecem-nos fundamentais para que a liderança policial exercida seja além de eficiente sob o aspecto da capacidade de impor as alterações necessárias para o bom desempenho da atividade policial, também atue como importante fator de identificação do verdadeiro líder, sobretudo diante do que pode se chamar de “visão do liderado sobre o líder”.

#### **3.2.1 – Coragem**

Quanto à coragem, não resta dúvidas de que um verdadeiro líder policial não deve ser e tampouco ser visto – talvez aqui esteja o fator mais importante – como covarde.

A medida certa da coragem deve, para o líder, ser aquela suficiente para que o experiente e denodado líder não submeta a equipe e o trabalho a um ambiente de risco que não seja administrável.

É claro e evidente que o risco é inerente à atividade policial. Neste sentido, o líder verdadeiramente corajoso é o que contemporiza, dimensiona todos os fatores de

risco envolvidos na atividade por meio de uma leitura de cenário que o permita tomar a melhor decisão na intenção do atingimento dos objetivos institucionais.

A certa medida da coragem, como dito acima, não vai permitir que a equipe e o propósito institucionais se comprometam.

A respeito da coragem, disse J. F. Kennedy certa vez:

Ter coragem não é algo que requeira qualificações excepcionais, fórmulas mágicas ou combinações especiais de hora, lugar e circunstância. É uma oportunidade que, mais cedo ou mais tarde, é apresentada para cada um de nós<sup>6</sup>.

Nesta senda, a respeito da capacidade de se fazer a leitura de cenário para o emprego correto da coragem, podemos nos valer do pensamento do filósofo Friedrich W. Nietzsche (2017, p. 68), que:

...é necessário ter coragem; e (condição para a coragem) um acesso de força: o que se situa de acordo com a distância até onde se pode distender, paulatinamente, a coragem, em conformidade com a medida de força, que se avizinha mais ou menos com a verdade. O conhecimento, a afirmação da realidade é para o homem forte uma necessidade; do mesmo modo, para o débil, precisamente, por causa da fraqueza, são necessárias a velhacaria e a fuga diante da verdade, isto é, o “ideal”. Não lhes é facultado o conhecimento de certas coisas: os decadentes têm necessidade da mentira; para eles essa constitui uma condição de vida.

Essa capacidade de leitura da realidade, sem filtros da covardia, ou como disse Nietzsche, sem a fuga da realidade (olhar para o que seria ideal), é possível ser empregada por servidores ou delegados jovens?

Sim, neste sentido, Max Weber (2015, p. 136), autor do campo da política, filosofia e economia, que já tratou sobre a agudeza de visão da realidade que o homem deve ter, em uma determinada palestra, que foi posteriormente convertida em livro, afirmou: “A idade não importa, mas sim a soberana competência do olhar, que sabe ver as realidades da vida, e a força de alma que é capaz de suportá-las e de elevar-se à altura delas”.

---

<sup>6</sup> Disponível em (acesso em 10 ago 20): <https://dicocitations.lemonde.fr/pensamentos/ter-coragem-nao-e-algo-que-requeira-qualificacoes-excepcionais-formulas-magicas-ou-combinacoes-especiais-de-hora-lugar-e-circunstancia-e-uma-oportunidade-que-mais-cedo-ou-mais-tarde-e-apresentada/>

E o medo? Falamos da coragem, mas o que dizer sobre o medo?

Baldoni (2014, p. 41), quanto ao medo, recomenda:

Se uma empresa está passando por maus momentos, o medo pode ser endêmico. No entanto, os gestores não podem demonstrar seus receios para a equipe, pois essa postura transmite a mensagem errada e pode fazer os funcionários perderem a esperança. A maneira como os líderes lidam com o medo é muito importante.

Então, ao nosso sentir, o grande marcador, a mais importante baliza para se medir o tamanho da coragem, é a perfeita leitura da realidade, a adequada leitura de cenário, sem as rédeas da covardia e com o olhar livre e firme na realidade presente, sem idealismos ou utopias.

Ademais, o medo, a insegurança, o receio, são e certamente estarão sempre presentes na vida do homem, sobretudo quando este se ocupa da arriscada profissão policial. O que não pode o Delegado de Polícia deixar ocorrer é transparecer-se amedrontado, inseguro, incerto, indeciso. Tudo pode ser colocado a perder. O moral da equipe pode se esvaír.

### **3.2.2 – Justiça gerencial**

Quanto às práticas justas na relação com os subordinados, impõem-se algumas linhas de reflexão.

A nenhum servidor será lícito criticar o líder quando este adota como regra de conduta tratar os iguais de forma absolutamente igual, sem favoritismos inoportunos, sem eleição de servidores “prediletos”.

Não é razoável, nem administrativamente (em termos de gestão de pessoas) recomendável manterem-se alguns liderados dentre os preferidos ou “queridinhos” do líder.

Neste caminho, o líder deve sempre estar atendo aos bajuladores de ocasião. Há uma comum tendência de que eles tragam desarmonia à equipe. É corriqueiro perceber que servidores deste jaez procuram negociar “em nome” do líder pelos corredores das organizações.

Não raras vezes o líder acaba vendo no bajulador a figura de um aliado, quando na maioria dos casos este está operando para desagregar, não despropositadamente, a equipe. Devem ser “acompanhados” de perto.



Uma forma de se impedir as ações maléficas de possíveis bajuladores, é o muito comezinho ensinamento, que já pode ser tido como “popular” no meio gerencial, que diz que “ se adverte em particular e se elogia em público”.

Essa recomendação, ao nosso sentir, pode ajudar a blindar o líder da ação dos bajuladores por dois motivos: primeiro, ao elogiar em público, ficará bem claro aos olhos de todos e sobretudo do bajulador, que o líder não tem o costume de exercer favoritismos na equipe, pois quando elogia uma ação exitosa em público, dá a noção de que todos merecem aplausos abertos quando se esmeram no exercício da função; segundo, quando se adverte de forma discreta ou privada, todo o corpo de liderados estará seguro de que o líder não é dado a gerar possíveis constrangimentos em público, ademais, o bajulador não estará “municidado” para aproveitar o ensejo e potencializar a advertência espalhando-a com o constrangimento dela decorrente no grupo.

O Exército Brasileiro, chamando as ideias ora explanadas de imparcialidade, no Manual de Campanha Liderança Militar (2011, p. 5-4, item 5-5 d), ensina que ela é a:

Competência para julgar baseando-se em dados objetivos, sem se envolver pela afetividade. Significa atribuir igual tratamento a todos os subordinados, distribuindo recompensas de acordo com o mérito e o desempenho de cada um, e sanções, quando for o caso, sem se deixar influenciar pelas características pessoais dos comandados. É a expressão do valor justiça.

### **3.2.3 – Honestidade**

A lisura no trato com a coisa pública, a idoneidade moral, a honradez, não podem deixar de ser traços de personalidade indelévels no líder.

Como se respeitar o Delegado de Polícia que não se dedica a conduzir seus atos de forma proba, que não escora seu comportamento nos ditames da ética e do compromisso respeitoso com a *res publica*?

Ademais, hodiernamente, oportunidade em que escândalos escabrosos de corrupção espalhados por todo o território nacional ganham não apenas as páginas dos jornais, mas toda a pauta da grande mídia, o sentimento de honestidade pública vem sendo forte e flagrantemente atacado.

O presente estágio evolutivo da tecnologia mundial, com suas redes sociais de relacionamento virtual e seus diversos aplicativos de comunicação celular, potencializaram sobremaneira o sentimento de insatisfação popular diante da

desonestidade quase que rotineira do homem público brasileiro. Atualmente, um escândalo de corrupção chega quase que imediatamente na palma da mão da grande maioria dos brasileiros.

Este estado de coisas serve para reforçar ainda mais o que todos de antemão já sabem: o homem público, sobretudo aquele que ocupa uma posição de liderança qualquer, mas mais especialmente aquele que lida com os interesses vinculados ao bem-comum, deve ostentar como pressuposto básico de personalidade o bom caráter, a probidade.

Neste sentido, mais uma vez o Manual de Campanha Liderança Militar (2011, p. 4-4, item 4-3, a, “2”):

A honestidade é um valor derivado da honra e estreitamente relacionado com a verdade. A pessoa honesta executa as suas atividades sem enganar ou fraudar e não admite a corrupção. É inconcebível um líder desonesto, que se deixa corromper por vantagens oferecidas em troca da execução de ações ilícitas do ponto de vista moral ou legal. Para o líder, mais importante do que lograr vantagens pessoais e pôr em risco a sua honra é o seu senso moral e a sua consciência.

Do meio militar federal podem se extrair diversos ensinamentos sobre o exercício da liderança, como se pode ver durante todo esse trabalho.

Os militares federais, ao nosso ver, exatamente por representarem o último muro, a última fortificação de defesa da nossa soberania, da nossa liberdade, estão e devem mesmo estar sempre preparados para, inclusive com o sacrifício da própria vida, garantir nosso modo de vida, nossa soberania independente e livre.

Daí porque, sendo a relação dos líderes militares com seus liderados sempre íntima e constantemente relacionada com o sacrifício máximo, o fenômeno da liderança nesta seara ganha especial relevância.

O General Joarez Alves Pereira Junior, em artigo publicado no blog Eblog (JUNIOR, 2020), sobre a honestidade, após realizar pesquisa junto a quatro grupos, dois militares e dois civis, dos quais se indagava quais dentre 38 (trinta e oito) atributos tinha maior importância para a figura do líder, verificou que o “mais significativo ainda é que, em três dos quatro grupos, o AVA (**atributos/valores/atitudes**) considerado com o mais **imprescindível** foi a **honestidade**”. (destaques nossos)

Como também constatado pelo oficial general do EB, é esperançoso ver que, mesmo em meio ao acima relatado cenário ignominioso de corrupção no qual nos encontramos infelizmente imersos, existe ainda um espírito reinante dentre os liderados no sentido de apontar que o senso de honestidade ainda não se esvaiu. A

pesquisa no General nos mostra que esse valor ainda não se perdeu em nossa sociedade.

No mesmo artigo o General Joarez ainda conclui, citando Shakespeare: “nenhuma herança é tão rica quanto à honestidade”.

### 3.2.4 – Capacidade de influenciar

Como acima já exposto acerca do significado da palavra liderança, especialmente nos dicionários, há uma constante menção à palavra influência.

Não há dúvidas de que a capacidade que o líder deve ter de influir no ânimo do liderado é sobremaneira importante, muitas vezes decisiva.

O que se pode dizer do líder policial que não consegue influenciar o seu subordinado a, p. ex., ingressar em um imóvel alvo de mandado de busca e apreensão cujos levantamentos iniciais dão conta de que em seu interior muito possivelmente estarão homiziados criminosos fortemente armados?

Essa influência, não pode se basear única e exclusivamente na palavra ou na letra fria da lei que organiza a carreira e descreve as atribuições de cada um dos cargos policiais.

O exemplo, o comprometimento do líder com a missão e, sobretudo, com a segurança da vida de seu liderado são fundamentais. O líder legítimo deve acompanhar a equipe em uma situação dessas.

É muito popular também a expressão que ilustra muito bem o que estamos a expor: “a palavra convence, mas o exemplo arrasta”.

Para nós, tão ou mais importante que o convencimento, a influência, por meio da arguta verbalização, é o exemplo, o comportamento do líder direcionado no mesmo sentido do que ele espera do liderado para a específica missão.

Neste sentido, ao explorar a relação entre filosofia e liderança, a apostila de liderança militar da escola de aprendizes-marinheiros do Espírito Santo, Marinha do Brasil (2017, p.5-11), traz que “o processo de influenciação de um grupo, que é a **essência da liderança**, está profundamente ligado aos valores éticos e morais que devem ser **transmitidos e praticados** pelo líder” (destaque nosso).

Em uma só sentença o documento da Marinha do Brasil aglutina tanto a ideia de que a influência está no cerne do fenômeno da liderança, quanto o que acima foi dito a respeito da influência pela argumentação e pelo exemplo. Os valores éticos e morais devem ser “transmitidos” (verbalizados) e “praticados” (exemplificados por comportamentos) pelo líder.

Mais especificamente quanto ao estilo de liderança transformacional, conforme acima alinhavado quando às formas de liderança a serem seguidas para setores específicos de trabalho da Polícia Civil, a influência é fator decisivo para o desenvolvimento adequado deste específico perfil.

Neste sentido, estão as palavras de Lima e Neto (2011, p. 11):

Os líderes transformacionais devem mostrar respeito pelos outros e construir uma relação de confiança, desenvolvendo uma referência de poder e influência sobre seus seguidores, os estimulando a alcançar níveis mais altos de desempenho. Estes líderes são considerados como um modelo, quer porque eles apresentam algumas características pessoais (carisma) ou porque demonstram comportamentos morais a serem imitados. Tais líderes são vistos frequentemente como tendo elevado conceito de moralidade, confiança, integridade, honestidade e finalidade, demonstram competência acima do comum, comemoram as realizações de seus seguidores e usam o poder para ganhos coletivos (AVOLIO et al, 1991).

O propósito do líder ao influenciar, ligando-se o pensamento agora mencionado com as ideias desenhadas no item 3.1 acerca do ethos institucional, deverá ser transmitir aos liderados este ethos proporcionando-lhes uma efetiva apreensão do “espírito institucional”.

## **4 – OS LÍDERES ESPECÍFICOS**

### **4.1 – Para os setores administrativos**

É consabido que as Polícias Cíveis, como prestadoras diretas de serviço público, para além de se destinarem constitucionalmente à persecução penal por meio da apuração de delitos, apresentam em suas estruturas organizacionais, secretarias, setores de distribuição, setores de recursos humanos, todos estes muitas vezes embutidos na estrutura administrativa de unidades territoriais (delegacias de polícia de área), ou unidades especializadas (delegacias especializadas).

Afora isso, também, há unidades administrativas exclusivamente destinadas ao desempenho de atividades não exatamente policiais.

Nestes específicos setores, atuam servidores, nem sempre policiais – em Santa Catarina, p. ex., a Polícia Civil dispõe de contrato com empresas terceirizadas que disponibilizam, em alguns casos, digitadores –, que desempenharão suas funções voltadas para o aspecto burocrático das atividades da Polícia Civil.

Todo o serviço público necessita dispor de setores ou divisões que se destinem ao desenrolar das formalidades que a rigidez dos controles internos dos negócios públicos reclamam.

Então, é forçoso concluir-se que o efetivo líder policial ver-se-á sempre às voltas com a necessidade de gerir pessoas que labutam nesses setores ou divisões.

O perfil de liderança que se pretende ora desenhar para esses setores é um perfil que pode ser destinado aos setores administrativos das delegacias ou das unidades exclusivamente administrativas.

Para esses referidos setores, portanto, apresentamos características ideais para o Delegado de Polícia.

Ao nosso sentir, por empirismo, pudemos notar que os policiais ou servidores ali situados têm a tendência de geralmente preferirem estar naquela específica posição por entenderem ser mais eficientes no setor ou, muitas vezes, por outros motivos de ordem pessoal (estabilidade de horários – o que normalmente não se aplica aos policiais civis investigadores).

Tais servidores, quando da assunção de um novo delegado de polícia na unidade, costumam, o que também ocorrem com os demais funcionários, experimentar uma especial ansiedade quanto às específicas rotinas que podem eventualmente ser alteradas pelo novo líder.

Esse estado de coisas apresenta uma consideração bastante curiosa.

Neste caso, os servidores nem sempre estão “de olho” em seu conforto pessoal, isto é, a temida mudança de rotinas não estaria ali exatamente para desconfortá-los, mas sim para atrapalhar o muitas vezes bom trabalho que já vinha sendo desenvolvido.

Se há um setor no qual o líder, ao nosso sentir, em regra, deva menos procurar alterar rotinas, é exatamente o setor administrativo. Por experiência, notamos que esses setores adquirem uma “economia interna” que geralmente produz bons resultados exatamente por causa da estabilidade das rotinas e das relações ali já desenhadas anteriormente.

Há casos em que as rotinas ali desempenhadas devam ser alteradas? Sim, é claro. Mas esses casos devem ser bastante escrutinados antes de se implementarem as mudanças pois, como acima dito, é quase que um pressuposto para o bom desempenho do serviço, que este seja estável quanto às práticas ali correntes. Tais alterações deve se justificar, p. ex., quando o líder identifica defeitos de rotinas ou práticas que causam transtornos para o desempenho da própria atividade fim da Polícia Civil: quando o servidor relapso extravia um laudo de um entorpecente

qualquer ou extravia o próprio material que deveria ser objeto de exame, prejudicando assim a evidência policial e o trabalho investigativo, em última análise.

Portanto, para os setores ora mencionados, acreditamos que o perfil de **líder ideal seria o transformacional**. Neste caso, entendemos que um líder mais autocrático (transacional) tenderia a se imiscuir em rotinas que podem causar transtornos futuros.

O líder transformacional será aquele delegado mais democrático, que devotará mais confiança, estímulo e entusiasmo para os servidores do setor (MUNIZ; KOSI, 2018).

A atividade desempenhada neste tipo de setor é tida como atividade meio. Exatamente porque se destina a amparar o desenvolvimento da atividade fim (investigação).

São exemplos de atividades administrativas, as unidades de trânsito, a exemplo das Ciretrans (situadas nas Delegacias Regionais de Polícia, no caso catarinense), das Citrans (situadas nas Delegacias de Comarca), os setores de recursos humanos, as secretarias (normalmente referidas simplesmente como “expediente” no meio policial), dentre outros.

Outro produto da experiência: os Delegados de Polícia, geralmente, não costumam se debruçar muito nos referidos setores administrativos. A maioria dos Delegados, em razão muitas vezes do acúmulo insuperável de funções e trabalho, terminam por priorizar os setores “práticos” das unidades policiais. Envidam maiores esforços em investigações em curso ou a se desenvolverem, procurando se esmerar mais em prestar efetivamente o serviço ao qual a PC se destina.

Aqui, cabem parênteses: este estado de coisas se deve ao que se dirá logo abaixo, valendo-nos das palavras do já saudoso Professor Luiz Flavio Gomez, que apontou em artigo que a falta de investimentos na polícia judiciária leva ao quadro ora desenhado.

O líder policial civil acaba por ter que priorizar o trabalho que vai acompanhar ou desenvolver.

Acreditamos, finalmente, porquanto, que o líder deva dispor de um pouco mais de tato com as pessoas ali lotadas. O trabalho é geralmente bastante repetitivo, o que por si só já é um fator desgastante, somando-se a tudo isso a extrema responsabilidade dos servidores do setor quanto ao manuseio de objetos, evidências e provas absolutamente sensíveis para as investigações e para o futuro processo criminal.

#### 4.1.1 – Líder *Laissez-Faire*

Há uma tendência a se referir a esse estilo de liderança como aquele desidioso, desleixado, preguiçoso (MUNIZ; KOSI, 2018).

Entretanto, como bem ressaltado pelo Brigadeiro do Ar, Luiz Guilherme da Silva Magarão (2019, p. 28), que em seu trabalho de conclusão do Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia da Escola Superior de Guerra no ano de 2019, sobre esse específico estilo de liderança, afirmou:

Apesar do termo ausência de liderança, o que poderia denotar que esse perfil é inapropriado, cabe ressaltar que no caso de equipes de alta performance, onde o grau de maturidade dos liderados é consideravelmente evoluído e os mesmos encontram-se motivados e comprometidos, não há restrições para o emprego desse perfil, permitindo aos subordinados total liberdade de atuação. O que não quer dizer que o líder deixará de supervisionar, mesmo que o faça à distância.

Aqui desejamos trazer essa leitura sobre esse estilo de liderança.

Considerando-se que muitas vezes os setores administrativos das unidades policiais já estão organizados e estabelecidos antes da chegada do novo líder, e considerando que aquela ansiedade (possíveis alterações de rotina) acima afirmada traz importantes preocupações à equipe de servidores administrativos, na maioria dos casos é até melhor que o líder não se intrometa no setor. Afirmamos isso por dois motivos.

Primeiro, conforme já afirmado, o setor necessita de estabilidade nas rotinas e relações para ganhar eficiência (mudanças devem ser realizadas apenas em casos pontuais e, em nossa avaliação, críticos). Segundo, os delegados de polícia, em sua grandiosa maioria, além de terem sido preparados principalmente para o desempenho da atividade fim desde a Academia de Polícia, e por isso mesmo não arrecadarem ainda em si conhecimentos específicos para gerirem em servidores do setor administrativo, geralmente não gostam de se imiscuir nesses negócios burocráticos.

O líder *laissez-faire* será aquele que deverá se valer de liderados intrinsecamente já motivados, pois ele mesmo não operará para o que trabalho efetivamente se desenvolva. Nessa modalidade de liderança o líder quase que se abdicará de sua posição.

Havendo um setor que o Delegado de Polícia necessariamente deva escolher como um que precisará “andar sozinho” – em razão das carências decorrentes da falta de investimentos –, poderá escolher o setor administrativo, com todas as ressalvas acima referidas quanto à necessidade de se realizarem as correções que o trabalho

requer, bem como as devidas supervisões. E mais, tudo isso, conforme acima afirmado por Magarão, **em caso de equipes de alta performance.**

#### **4.2 – Para os setores de investigação ou delegacias especializadas**

Diferentemente do que ocorre com os setores administrativos, geralmente, os servidores lotados em unidades policiais diretamente relacionadas com a atividade fim da Polícia Civil, isto é, destinadas à aplicação dos conhecimentos teóricos e práticos para a efetiva apuração das infrações penais, estão diuturnamente às voltas com a possibilidade mais imediata da assunção de riscos pessoais.

Isso, obviamente, não quer dizer que o policial civil lotado no setor administrativo nunca saia a campo para apoiar uma determinada operação ou até durante o próprio horário de expediente se veja envolvido dentro ou mesmo fora da unidade em uma atividade mais arriscada. Estamos aqui a afirmar única e exclusivamente que o policial civil “da investigação”, probabilisticamente, está mais diretamente mergulhado em situações que lhe trazem maior risco a sua segurança pessoal.

Por essas e outras é que se pode afirmar que as relações humanas estabelecidas neste contexto, sobretudo as relações entabuladas entre os líderes e os liderados, mas também entre estes, ganham especiais contornos no que se refere aos vínculos de confiança, companheirismo e lealdade.

O que se pode dizer das relações que se desenham entre policiais que, ao saírem a campo, são diretamente responsáveis pela segurança pessoal e até mesmo da vida uns dos outros?

Nessas circunstâncias, é fato que a posição do líder ganha especial relevância no que diz respeito ao nível de confiança que a equipe de liderados nele deposita.

As características pessoais aqui, o histórico da autoridade líder, suas habilidades na gestão da investigação policial, sobrelevam outras questões que, por exemplo, numa equipe de plantão policial, não ganham tal e tanta relevância.

Neste sentido, mais uma vez, pela experiência que amealhamos no decorrer de nossa atividade, podemos destacar que esses servidores, exatamente pela dificuldade de se determinar quando as evidências de um crime ocorrerão ou estarão ao nosso dispor para serem coletadas, bem como diante da inexorável imprevisibilidade da ocorrência da própria infração penal, não são muito afeitos a, p. ex., rígido controle de horários para comparecimento na sede policial.



Já ouvimos de colegas Delegados de Polícia mais experientes chegarem a dizer – talvez de forma um pouco exagerada – que “investigador que não está na rua não está trabalhando” ou “delegacia não é lugar para o “tira” ficar perdendo tempo”.

São também servidores com uma rigidez espiritual um pouco mais acentuada, o que permite ao líder não se ocupar tanto com um delicado trato ou tato com os componentes da equipe.

Porém, o companheirismo e a lealdade são questões sempre trazidas nas rodas de conversas policiais quando se pode verificar que uma equipe é vitoriosa. Evidencia-se que o líder que compreende as dificuldades de cada um dos membros e se mostra estar ao lado deles em toda e qualquer circunstância, sobretudo nas circunstâncias de risco pessoal decorrente do trabalho, tem a tendência de ser mais respeitado e até mesmo festejado dentre os membros da equipe policial.

O uso do terno e da gravata, p. ex., embora não exatamente distanciem um do outro (líder e liderado), muitas vezes, pelo fato de não ser a mais ideal roupa para o trabalho investigativo, termina por, quando em atividade operacional, a estigmatizar negativamente a autoridade líder, ensejando um “estranhamento” entre um e outro em decorrência da “imagem”. Por isso, a flexibilização de algumas “regras de comportamento” de autoridade são profícuas nessas circunstâncias.

Essas mencionadas relações, à toda evidência, são calcadas em bases um pouco menos rígidas no que diz respeito ao trato entre as partes. A coloquialidade de tratamento entre líder e liderado são quase que uma regra. A propósito, necessária.

É por essas, e algumas outras, que pensamos que a liderança, neste particular, deve ser realizada baseada no estilo de liderança transacional, com ajuste fino centrado numa menor autocracia, ou uma maior flexibilização de relações e controle.

O líder transacional, neste caso, negociador, que prometeria “recompensas” à equipe em caso de êxito nas investigações ou operações é, ao que tudo indica, o mais apropriado.

Aqui, em razão das mencionadas flexibilizações, entendemos que o líder, fazendo frente a esse regime menos rigoroso, deve se posicionar de forma um pouco mais incisiva, “manipulando” melhor a equipe policial.

Neste caso, conforme Moniz e Kosi (2018): “...os líderes oferecem suporte de recursos tangíveis ou intangíveis aos seguidores em troca de seus esforços e desempenho. A gerência por exceção, também conhecida como ativa, refere-se ao monitoramento do desempenho e à tomada da ação corretiva quando necessário”.

Os autores apontam aí uma possível necessidade de tomada de ação corretiva, o que realmente pode decorrer da necessária flexibilização das relações por nós acima defendida.

O estilo de liderança aqui sugerido também é conhecido como liderança ativa ou autoritária (Moniz; Kosi, 2018).

Moniz e Kosi (2018, p. 15/16) estudaram a DHPP (Delegacia Especializada de Homicídios e Proteção à Pessoa), subordinada à Regional de Cuiabá, situada na Diretoria Metropolitana da Polícia Civil do estado do Mato Grosso.

Segundo os autores, a unidade policial é responsável pelo que se conhece como “investigação de segmento”, ou seja, nesta unidade policial a autoridade e seus agentes atendem o caso criminal desde o local do crime (encontro de cadáver) até a finalização do inquérito policial.

Concluíram os autores que o estilo de liderança mais apropriado a este tipo de conformação de equipe de trabalho e também de atividade, é realmente o transacional, conforme também pensamos, e acima exposto em termos gerais, para equipes de investigação.

Ressalte-se: as relações humanas, especialmente as decorrentes do vínculo subordinante/subordinado, não são estanques. Pode haver necessidade de que o líder altere seu perfil de liderança, independentemente do setor que esteja a liderar no momento. O que, sabemos, não é tarefa exatamente fácil.

Sobre as circunstâncias que envolvem a reconhecida dificuldade em se realizar a modulação de estilos de liderança a depender dos liderados envolvidos, não se pode deixar de destacar o que está muito bem lecionado no Manual de Campanha Liderança Militar do EB (2011, p. 3-4, item 3-3, “h”):

No entanto, ainda que determinado militar possua adequada capacidade de liderança e motivação para exercê-la, isso não assegura que ele venha a ser um bom líder. O processo de influência do líder sobre os liderados dependerá de como se relacionarão os quatro fatores da liderança (situação – líder – liderados – e interação entre líder e liderados) em determinado contexto. Como exemplo, é possível citar um comandante que se tornou um excelente líder em situação de combate e que não foi, necessariamente, um bom líder frente a uma organização militar de natureza administrativa.

### **4.3 – Para as equipes de plantão**

#### **4.3.1 – Introdução política necessária**

Aqui talvez se situe, ao nosso ver, um dos mais importantes pontos estratégicos de qualquer uma das Polícias Civis do Brasil.

Todavia, ao setor, não se destina, aparentemente, a atenção que as potencialidades institucionais e políticas ali existentes merecem.

Pensamos e afirmamos isso, porque nossa experiência em dois estados da federação, exatamente em equipes plantonistas, nos autoriza a acreditar que esse setor é, por vezes, deixado em segundo plano nas políticas institucionais e também pelo próprio corpo de efetivo policial.

Não estamos a afirmar que as cúpulas administrativas não equipem os setores de plantão ou para lá não destinem servidores suficientes. Não, o que estamos aqui a dizer é que, estrategicamente, este setor é muitas vezes desfavorecido.

Esquece-se que é ali que o Delegado de Polícia Civil atua como o primeiro “juiz da causa” (com todas as aspas que a expressão mereça). É sabido que, para os crimes comuns, em geral (afora casos especialíssimos como os das Comissões Parlamentares de Inquérito, p. ex.) só há duas autoridades públicas com poder destinado pela CF e pelo ordenamento jurídico para prender cidadãos. São elas, o Delegado de Polícia Civil e o Juiz de Direito.

Por mais que se afirme que o decreto prisional do delegado durará até o início da audiência de custódia pelo judiciário, o fato é que cidadãos aportam nas Centrais de Plantão Policial, ou em Delegacias de Polícia e, pelo bom alvitre do Delegado de Polícia da ocasião, voltam ou não para o conforto de seus lares.

Fianças e seus respectivos valores são determinados pelos Delegados de Polícia. Ali, na oportunidade do atendimento da ocorrência, a expressão mais lídima da liberdade do cidadão, a liberdade de ir e vir, o direito ambulatorio, estão sob julgamento de uma autoridade pública chamada Delegado de Polícia Civil.

Entretanto, ao que parece pela experiência, tanto para a Administração policial quanto para os próprios delegados e seus agentes, tal percepção não ganha corpo. Não se “aproveita” essa circunstância política e estrategicamente.

Melhor explicando: quando dizemos não se “aproveita”, estamos querendo afirmar que é ali que as potencialidades institucionais, ao lado, é claro, da força e capacidade investigativa (atividade fim) da PC, podem ser elevadas à máxima eficiência.

Será que a maioria não vê que é exatamente ali que nós, Delegados de Polícia Civil, constitucional e funcionalmente nos diferenciamos decisivamente de outros atores do cenário da Segurança Pública?

Realiza-se ali, no plantão, o controle policial civil das conduções de cidadãos capturados em possível situação de flagrante delito. Isso não é algo de somenos importância. Não é!

O plantão policial, embora sendo classificado também com atividade-fim da PC, muitas vezes é tratado de forma menor até que as atividades-meio. Parece, às vezes, ser um calo institucional.

Imaginem um auto de prisão em flagrante muito bem fundamentado pelo Delegado plantonista, com manifestações padronizadas, com fundamentações sacramentadas pelo órgão correicional ou pela assessoria jurídica da instituição.

Imaginem a autoridade policial verbalizando de forma adequada no vídeo de gravação da tomada de depoimentos, devidamente trajado, adequadamente escorando em resoluções ou portarias institucionais que guarneçam o seu trabalho e a sua posição.

Todavia, infelizmente, não é o que ocorre na prática diária. Algumas vezes vemos o Delegado de Polícia Civil isolado, tendo que se manifestar ao sabor das circunstâncias do caso, sem amparo em decisões anteriores, as quais poderiam, p. ex., ser compiladas pela instituição em casos de êxito. Poder-se-iam, ainda, na melhor das hipóteses, ser emitidos posicionamentos institucionais sobre determinadas situações jurídicas. Isso, infelizmente, não ocorre.

Até a aparência institucional, no relacionamento com a imprensa, fica prejudicada. O Delegado de Polícia Civil, às vezes até trajando vestimenta incompatível com a elevação de seu cargo, dá entrevistas até constrangido por não ter um amparo institucional para fundamentar como fundamentou o decreto prisional ou de liberdade.

É preciso uma efetiva mudança de cultura organizacional neste particular, pois o plantão policial é a “vitrine” da Polícia Civil. É para lá que aportam os repórteres, as vítimas ainda sangrando, os militares ainda nervosos pelo atendimento da ocorrência, e o conduzido, que ainda não sabe se voltará para a casa ou permanecerá recolhido.

Na nossa avaliação, o plantão policial tinha que ser o lugar dos melhores. O Delegado mais arguto, o escrivão mais ágil e o agente mais experiente.

Investigações podem se iniciar e até mesmo terminar com um bom atendimento de uma simples ocorrência apresentada à equipe de plantão.

A quantidade de informações de interesse para investigações de grande vulto, em andamento ou ainda por se iniciarem, que afluem para o plantão policial não pode ser desconsiderada.

Para que o leitor não afirme que nós apenas apontamos defeitos e não sugerimos melhorias, aí vão as sugestões:

- 1- programa institucional de compilação de decisões exitosas de prisão (sobretudo as avalizadas pelo Judiciário, em audiência, com a homologação do auto de prisão);
- 2- emissão de portarias e/ou resoluções demonstrando um direcionamento sugestivo da instituição para a fundamentação de casos sensíveis ou de dúvida significativa;
- 3- organização das escalas de plantão para os fins de dispormos de servidores em sua melhor condição de capacidade física e mental;
- 4- determinação e fiscalização institucional para que o Delegado de Polícia esteja sempre devidamente trajado, pois vestes adequadas impõem respeito, demonstram segurança e profissionalismo;
- 5- programa institucional de incentivo, por meio de folgas compensatórias elegíveis pelos servidores, p. ex., para que os mais capacitados atuem de forma efetiva nas escalas de plantão;
- 6- programa institucional de incentivo para que servidores de outros setores se interessem proativamente a prestar apoio às equipes de plantão, com os benefícios que da proatividade possam fruir;
- 7- curso institucional, perene e constantemente oferecido pela Acadepol, de treinamento sobre o trato com a imprensa (é necessário que o Delegado de Polícia aprenda a destacar os pontos fortes, os valores, os princípios e os índices da Instituição, bem como entenda a métrica sempre presente nas entrevistas, transmitindo mais segurança e profissionalismo).

#### **4.3.2 – A liderança no plantão policial**

A vivência da constante expectativa da chegada da ocorrência, os horários humanamente desfavoráveis para a prontidão, o estresse constante e elevado quando do atendimento de ocorrências, são circunstâncias sempre presentes em qualquer equipe de plantão policial.

A necessidade de atenção por parte do agente de polícia e do escrivão na gestão das evidências arrecadadas e apresentadas pelo condutor, a esmerada formalização dos documentos do auto de prisão em flagrante, a indispensável tranquilidade do Delegado de Polícia para decidir sobre a liberdade do cidadão e as

demais providências de Polícia Judiciária ainda faltantes, derramam sobre o plantão policial especiais circunstâncias.

A autoridade ali deverá dimensionar inúmeros fatores. Tem o Delegado de Polícia que avaliar se o caso é, primeiramente, um fato criminoso para, depois, verificar se a condução, a captura por parte dos agentes da lei, se deu nas circunstâncias do art. 302 do Código de Processo Penal, isto é, se a captura se deu em estado flagrancial.

Muitas vezes tais circunstâncias não estão muito claras logo quando a ocorrência é apresentada. Às vezes a autoridade tem que ouvir todas as pessoas envolvidas e, também, analisar as evidências objetivas apresentadas para tomar a decisão final.

É claro e evidente que prisão efetivamente só há depois da expedição da nota de culpa por parte do Delegado de Polícia, mas tudo o que antecede este ato, torna a situação emocional do plantão policial bastante delicada.

O protagonismo aqui é evidentemente do Delegado de Polícia. É ele quem, exercendo uma das parcelas do Poder do Estado (prisão de cidadãos) claramente prevista na própria Constituição da República, toma todas, sim, exatamente todas as decisões no caso.

Ali não há espaço para hesitações, as decisões têm que ocorrer no tempo correto. Os policiais atuam mais de forma coadjuvante, aguardando as ordens do líder.

Aqui cabe uma observação: não se trata de vaidade considerar que quem protagoniza o plantão policial é o Delegado, são as circunstâncias especialmente formais e solenes da ocasião que assim determinam. A experiência indica que os servidores policiais subordinados, colegas de plantão, na quase totalidade das ocasiões em que foram arguidos sobre o “como decidir” a ocorrência, como forma de contribuir para a convicção da autoridade, quedaram-se duvidosos quando não silentes.

Como se vê, os próprios agentes da autoridade devem reconhecer que a posição do líder nestes casos é particularmente delicada.

Finalmente, temos para nós que o verdadeiro líder policial, centrando-se nele quase todos os fatores atuantes num plantão policial, deve atuar de forma mais autocrática.

Uma **liderança transacional**, com um ajuste fino um pouco maior para autocracia é o que entendemos como adequado para o desempenho dessa função.

São muitos fatores a serem contemporizados e dimensionados. Aqui não há muito espaço para negociações com os subordinados. É por essas e outras, conforme

afirmado no item anterior, que entendemos que os melhores, mais capazes e mais experientes devem ali estar. A posição é sim sensível.

Última palavra: é claro que uma maior autocracia no caso particular não compromete o zelo no trato com os servidores, o companheirismo, a lealdade e a urbanidade, fundamentais para o enfrentamento de uma situação emocionalmente tão desfavorável quanto um movimentado plantão policial.

#### **4.4 – A máxima eficiência na administração: expertise na modulação**

É importante destacar que o estilo de liderança pode e deve ser sempre mesclado. Não é salutar que um determinado estilo prepondere sozinho, isolado. Assim, é conveniente concluir, talvez com uma das observações mais importantes para o presente capítulo, exatamente como Moniz e Kosi (2018, p. 18):

Conforme mencionado ao longo do artigo, a melhor maneira do gestor, que ocupa um cargo de liderança, agir com seus subordinados é, após analisar o perfil de cada um dos liderados, bem como o trabalho que será desenvolvido pela equipe, escolher o estilo de liderança. Realizar o caminho inverso seria contraproducente, vez que poderia ocasionar uma troca de estilo de liderança no curso dos trabalhos e, por consequência, causar um retardo no alcance da meta.

Como muito bem destacado pelos autores, o caminho para o balanceamento, ajuste da conduta do líder, deve partir dos liderados.

Esse afinamento do estilo de liderança deve partir deles. A uma porque estão em maior número e geralmente já estão a postos quando da assunção do líder. Assim, parece muito mais inteligente que o líder realize os “ajustes finos” do seu trato relacional com os liderados com base no comportamento ou perfil que eles apresentam, tudo isso com olhos voltados para a eficiência do serviço público. A duas, porque, como muito bem destacaram Moniz e Kosi, isso encurta caminhos, economiza tempo. Escolher primeiro o estilo de liderança para depois aplica-lo, ou até impô-lo aos liderados é mesmo contraproducente e certamente atrasará o atingimento dos objetivos traçados.

Porém, sabemos que essa expertise nesse adequado ajuste não é tarefa fácil. Além do mais, deve se considerar o que foi acima dito quanto à indevida preponderância isolada de um determinado estilo na condução dos trabalhos.

A palavra de Magarão (2019, p. 28), aqui também é importante:

Há que se entender o processo de liderança como uma faixa de possibilidades (Full Range Leadership Model), que se inicia na postura *laissez-faire*, passa pelo modelo transacional e atinge a

postura transformacional, de forma que o líder possa transitar entre um extremo e outro, dependendo do que estiver acontecendo na relação entre ele e os subordinados no contexto institucional (BRASIL, 2016a, p. 17). Sem dúvidas, o maior mérito de um líder é possuir a inteligência emocional que lhe permita identificar que estilo de liderança melhor se adequa ao cenário vigente, podendo dessa forma, extrair o máximo de desempenho de sua equipe por meio de uma condução coerente e transparente.

Acreditamos, entretanto, que com uma mudança de cultura organizacional que autorize um olhar com mais atenção para o fenômeno da liderança policial, com oferta de cursos de aprimoramento e, principalmente, fazendo com que os líderes analisem com a maior imparcialidade possível as suas próprias práticas, ser possível singrarem-se as trilhas rumo à máxima eficiência do trabalho Policial Civil, calcada numa potencialização da liderança por parte dos Delegados de Polícia.

#### **4.5 – A temporalidade do estilo de liderança**

Uma última contribuição para o capítulo que acreditamos merecer ser digna de nota, são as considerações a respeito sobre a temporalidade, permanência de determinado estilo de liderança no contexto prático e político.

Na prática, devemos considerar que as mudanças rotineiras pelas quais qualquer equipe policial passa, seja pela chegada de novos ou novatos policiais na equipe, seja pelo contexto político institucional em que a organização se insere, alguns ajustes visando uma “calibragem” perfeita do estilo a ser empregado, podem se fazer necessários.

É de se notar que, às vezes, a chegada de um determinado policial para a equipe pode acabar por causar algumas alterações de comportamento nela, isso, por si só, não recomendaria uma exata mudança brusca de estilo.

Porém, quando se percebe que a equipe começa a apresentar mudanças de comportamento, p. ex., em razão de insatisfações patrocinadas por um determinado membro, pode ser necessário que o líder ajuste seu estilo para enfrentar aquele momento específico criado.

Por outro lado, é sabido que o posicionamento político da organização no ambiente do “jogo” entre instituições pode trazer consequências psicológicas importantes, não só para os liderados, mas também para os próprios líderes.

Exemplo: imaginemos que a Polícia Civil venha sendo desprestigiada ou até deixada de lado por políticas públicas governamentais levadas a efeito pelo governo da ocasião. É fato que, ao menos nos líderes Delegados, isso gerará desconforto e



muitas vezes indignação. O corpo de servidores liderados também costuma experimentar os efeitos psicológicos negativos desse tipo de cenário.

É nesse contexto que, somando-se à ideia sempre constante de que um estilo de liderança nunca deve preponderar isolado na relação, acreditamos que a instituição, mais no segundo caso e o líder específico no primeiro, devem estar atentos para essa intempéries relacionais ou políticas para que os devidos e, muitas vezes, urgentes ajustes sejam feitos no estilo de liderança.

Alguma maior autoridade pode ser necessária para aplacar os efeitos da insatisfação introjetada na equipe por um membro não tão bem intencionado, trazendo-se o fiel da balança para o lado mais autocrático, no primeiro caso.

Já no segundo, alguma postura mais vanguardista ou ousada por parte das lideranças da alta cúpula pode ser eficiente para que os efeitos psicológicos negativos no corpo de servidores sejam corrigidos.

Afinal de contas, dificilmente os liderados respeitarão seus líderes ao notar que eles não agem com a coragem necessária em momentos de dificuldade, inclusive dificuldades de política relacional. Neste sentido, o Manual de Campanha Liderança Militar (2011, p. 5-7, item 5-7 d) do Exército Brasileiro recomenda sobre a competência que o líder deve desempenhar em cenários como o ora narrados:

Competência para conduzir e coordenar pessoas, de modo a alcançar um objetivo. Consiste em assumir o controle, tornando conhecidas suas ideias, ajudando a definir os problemas e encaminhando o grupo para a ação correta, a fim de solucionar as dificuldades e cumprir a missão.

O líder deve se posicionar e liderar, de modo a fazer a equipe nele crer como um membro integrado, que pensa no grupo e age em prol dele.

## **5 – A NECESSÁRIA MANUTENÇÃO DE PODER DOS DELEGADOS DE POLÍCIA**

### **5.1 – Contextualização histórica**

É sabido que os delegados de polícia civil, como componentes de uma carreira que viveu e ainda vive as transformações decorrentes das experiências do passado, experiências estas fruto de uma legislação que lhes atribuía poderes mais amplos de investigação, acabaram por receber pechas que, com toda a certeza, não lhes cabem.

O sistema processual penal, sobretudo após a constituição de 88, passou por profundas alterações quanto ao regime de distribuição de poderes dentre seus principais atores.

O Ministério Público foi elevado a uma categoria que quase o colocou na posição de um quarto poder nacional, isso em razão de a CF atual recheou o rol de atribuições da instituição com diversas funções das quais antes ela não dispunha. Aqui não cabe realizarem-se juízos de valor quanto ao ponto, até porque sabemos que tal ampliação de poderes, na grandiosa maioria dos casos, trouxe profundos avanços à democracia brasileira.

O Poder Judiciário, por sua vez, após a CF de 1988, experimentou um achatamento de poderes conformando-o mais a uma instituição que, em um sistema republicano e democrático, necessita mesmo do afastamento das partes envolvidas no processo e um menor intervencionismo processual, um verdadeiro não protagonismo ou um “coadjuvantivismo”. O Judiciário conformou-se como um ator em cujo cenário não há protagonistas, todos são coadjuvantes no enredo da construção e manutenção da república e da democracia brasileiras.

Isso o aproximou dos ditames republicanos da, p. ex., imparcialidade.

De outra banda, todavia, neste particular, o cenário atual brasileiro já experimenta uma paulatina mudança do rumo inicialmente traçado em 1988. Hoje já se podem ver posicionamentos judiciários mais protagonizados.

Ao lado de tudo isso, as Polícias Civis, e os Delegados de Polícia, injustamente alcunhados de autoritários, certamente em razão de estarem envolvidos em situações conjunturais do passado, ao nosso ver, acabaram por passar a sofrer um crescente processo de descrédito.

Sentimos que esse processo criou um cenário político que deu azo ao já há anos notado “desmonte” dos instrumentos de trabalho (meios e métodos de investigação) dos delegados de polícia.

Isso vem representado, no final das contas, uma constante perda de poder por parte da carreira de delegados.

## **5.2 – Um caminho para a retomada**

O quadro acima demonstrado permite-nos visualizar em quais bases essa paulatina perda de poder os delegados de polícia estão insertos.

A mencionada perda, ao nosso ver, acontece sobretudo em duas importantes frentes: legislativa e política.

Quanto à perda legislativa vemos constantes e agora crescentes diluições de poderes anteriormente bem fixados e marcados para os delegados. Mudanças de leis vêm, se não retirando poderes dos delegados, transferindo-os a outros atores da

persecução penal, em coparticipação, embora existam importantes tentativas institucionais no sentido de se bloquear poderes dos delegados em específicas matérias.

No ambiente político externo, verifica-se que instituições destinadas também à persecução penal vêm, estrategicamente, “ensaiando” ocupar espaços de atribuições inicialmente da Polícia Civil.

Em regra, sobretudo no estado de Santa Catarina, estes ensaios, que já em alguns casos passaram para a prática real de implementação e execução de projetos, decorre da já conhecida falta de investimento na Polícia Judiciária.

Neste aspecto, queremos referir que há ao menos uma justificativa para não se investir na polícia judiciária. Primeiro, não é interessante para o governante da ocasião municiar uma instituição que constitucionalmente se destina a investigar crimes, inclusive, aqueles possivelmente praticados pelo próprio governante; segundo, para fins eleitorais, é mais “profícuo” investir na polícia ostensiva, pois é ela a que mais aparece aos olhos do cidadão. Polícia ostensiva avolumada aparece mais e, conseqüentemente, passa a impressão de que o governo está melhor “cuidando” da segurança de seu cidadão.

No sentido do que se afirma neste momento, já lecionou o emitente e saudoso jurista paulista Luiz Flávio Gomes (2012):

Parece muito evidente que uma política de segurança militarizada acabe priorizando o segmento policial que garante a governabilidade, em detrimento daquele que auxilia a Justiça penal na descoberta dos crimes. Aliás, quanto mais ineficácia da polícia judiciária (a que investiga os crimes), melhor para quem comete abusos no exercício da segurança pública militarizada. A quantidade de recursos, de pessoal, de tecnologia etc., dada para a polícia militar, é incomparavelmente maior que a recebida pela polícia civil. Vale mais a garantia da governabilidade que a descoberta de delitos. Se a polícia civil (judiciária) não descobre tantos crimes, isso não derruba nenhum governo. Sem a garantia da polícia militar o governo corre sério risco de queda. Tudo estaria a explicar a desatenção daquela frente a esta.

Já no ambiente político interno, influenciados por outras carreiras e, até, pela visualização das investidas de outras instituições, não tão recentemente assim, já se veem movimentos dentre os subordinados no sentido de buscarem projeção a patamares de espaço de poder institucional destinados aos Delegados de Polícia.

Infelizmente, as autoridades policiais sempre se encontram às voltas com episódios de insubordinação. Desde dificuldades quanto à forma de tratamento dispensada à autoridade até efetivas investidas representando a realização de práticas de atos exclusivos das autoridades.

Para auxiliar a retomada referida na epígrafe deste item, desejamos deixar uma contribuição para que essa mudança de cenário ocorra e se permita aos delegados manterem sua posição e, na melhor das hipóteses, resgatar tanto legislativa quanto politicamente seu *status quo ante*.

É visão pueril crer-se que o delegado de polícia civil não deva se ocupar do cuidado quanto à manutenção do seu poder. As relações humanas estão invariavelmente sempre às voltas com interações referentes à dinâmica do poder. O delegado de polícia não se encontra fora desta dinâmica.

Neste sentido, quanto à relação do homem com o fenômeno do poder, Santos e Costa (2010, p. 2):

Poder em relação a quem? Poder de quem? Poder em ação de quem para quem? Por mais contraditório que pareça, para alcançar o equilíbrio do poder, que é o ideal, vivencia-se o desequilíbrio do poder, que é o real. Considera-se que a tônica aqui abordada não é surreal, sendo possível praticá-la sem fazer nenhum mal. Nessa perspectiva, a sabedoria está em compreender e em reconhecer o importante papel que o poder desempenha em nossas vidas. Além disso, o poder causa tanto males e dissabores quanto benefícios e prazeres. O fato é que o poder existe e existirá, enquanto vida houver.

Agora, mais exatamente sobre o conceito de poder, gostaríamos de aproveitar os ensinamentos da doutrina da ESG (Escola Superior de Guerra) que, na apostila de Fundamentos do Poder Nacional, define exatamente o que pode ser entendido por Poder Nacional (BRASIL, 2019, p.33):

Poder Nacional é a capacidade que tem o conjunto dos homens e dos meios que constituem a Nação, atuando em conformidade com a vontade nacional, para alcançar e manter os objetivos nacionais. Manifesta-se em cinco expressões: a política, a econômica, a psicossocial, a militar e a científica e tecnológica.

Tal conceito, é bastante exauriente quanto ao que se pode entender por Poder Nacional.

Todavia, para os fins da presente monografia, este autor deseja apresentar uma “tradução livre” do conceito esguiano de Poder Nacional, transpondo-o para o de poder institucional do delegado de polícia civil:

Poder Institucional do Delegado de Polícia é a capacidade da qual dispõe a Polícia Civil que, por meio de seu representante, o Delegado de Polícia, reunindo os instrumentos materiais e de pessoal que dão conformação à Instituição, atuando em conformidade com o ordenamento jurídico e, sobretudo, com supedâneo na Constituição da República, pode alcançar e manter os objetivos da nação no que se refere à segurança pública.

Não podemos deixar de lembrar que o exercício da liderança policial se dá evidentemente em um ambiente absolutamente ligado ao fenômeno do exercício do próprio poder.

A ambiência em que a liderança deve se desenvolver, portanto, está sempre permeada pelas relações dinâmicas que o poder apresenta.

Sobre essas relações de poder no cenário da liderança, Amorin e Perez (2010, p. 231), referindo-se ao filósofo italiano do século XVII, Maquiavel, afirmaram:

Os limites entre o tipo de ação do governante e o resultado obtido são dados pela cultura de cada povo e, também, pela lei. O limite final é a tirania, compreendida como o exercício do poder descolado do bem coletivo. Maquiavel não sugere um vale tudo para o príncipe, mas antes, o controle legal e social sobre o governante. A luta para manter-se no poder é inevitável, mas não pode consumir todos os recursos do líder, pois o poder é em si o recurso para a realização do projeto. Porém, o líder que descuidar da luta para se manter enquanto tal estará fadado ao fracasso, juntamente com seu ideário. Por todos esses motivos, a ética do governante não pode ser a mesma dos governados.

Pode-se perceber que as autoras, da mesma forma como pensamos, não afirmam que a manutenção do poder deve se dar em bases tirânicas, mas sim como fundamento para a realização do bem coletivo, ou, no caso particular da Polícia Civil, para a realização dos objetivos da instituição que, em última análise, devem refletir os objetivos da nação encartados na Constituição de 1988.

Há quatro dimensões que podem ser exploradas em Maquiavel a respeito da liderança no seu espectro relacionado com o poder (Amorin e Perez, 2010). A primeira vai recomendar que o poder se destina à obtenção de um objetivo – pensamento este que o senso comum se ocupou de tyrannizar. A segunda remete à ideia de que poder legítimo é tão somente aquele que se dirige ao bem comum. Terceira, liderados e líderes exercem funções e ocupam papéis diferentes. E a quarta e última, mas talvez a mais importante, especialmente para o caso dos Delegados de Polícia Civil nos dias atuais, vai recomendar que o poder do líder é passível de contestação e está

constantemente ameaçado “**obrigando o líder a consumir parte do seu tempo e energia para conservá-lo**” (2010, p. 231).

Uma falta de liderança policial contribuirá para que o Delegado de Polícia perca o foco, as metas e os objetivos institucionais.

Ao revés, um aprimoramento nessa habilidade, possibilitará também a obtenção de benefícios hoje não tão “à mão”, como por exemplo, políticos institucionais.

Nietzsche, em Assim Falava Zarathustra (2005, p. 52), livro no qual ele se vale da figura de um mestre, ou sábio, para passar suas ideias, que mora na elevação da montanha, a título de aconselhamento, diz:

Todos querem abeirar-se do trono; é a sua loucura – como se a felicidade estivesse no trono! – frequentemente também o trono está no lodo. Para mim todos eles são doidos e macacos trepadores e buliçosos. O seu ídolo, esse frio monstro, cheira mal; todos eles, esses idólatras, cheiram mal.

Prosseguindo, Nietzsche (2005, p. 52), aos que desejarem fazer frente a esses movimentos de franca investida, que aqui transpomos para o cenário de oposição às atribuições dos Delegados de Polícia e da Polícia Civil, diz:

Meus irmãos, quereis por agora afogar-vos na exaltação de suas bocas e seus apetites? Antes disso arrancai as janelas e saltai para o ar livre! Evitai o mal cheiro! Afastai-vos da idolatria dos supérfluos. Evitai o mal cheiro! Afastai-vos do fumo desses sacrifícios humanos! Ainda agora o mundo é livre para as almas grandes. Para os que vivem solitários ou aos pares, ainda há muitos lugares vagos onde se aspira a fragrância dos mares silenciosos. Ainda tem franca uma vida livre de almas grandes. Na verdade, quem pouco possui tanto menos é possuído. Bendita seja a nobreza!

O Delegado não é e não pode ser mesmo um idólatra. Deve buscar se elevar, procurar subir sua alma. A alma do Delegado deve ser grande. Mas para que isso seja possível, é necessário o investimento em uma profunda alteração da cultura organizacional na Polícia Civil.

Como acima afirmado pelo filósofo austríaco Nietzsche “**...ainda há muitos lugares vagos onde se aspira a fragrância dos mares silenciosos. Ainda tem franca uma vida livre de almas grandes**”.

Quiçá, esse trabalho se preste a funcionar como um primeiro passo desse longo caminho acima referido como “profunda alteração da cultura organizacional”.

### **5.3 – Acanhamento no exercício do poder por parte da autoridade policial: dialética com o mundo corporativo.**

Sentimos que existe um comedimento acentuado por parte de alguns Delegados de Polícia quanto ao efetivo exercício do poder decorrente de sua autoridade. Parece haver um temor quanto ao “parecer autoritário”.

Dificuldades em se posicionar firmemente quando necessário ou, p. ex., negar alguma posição ou especial circunstância a um subordinado, parecem ser dificuldades enfrentadas por alguns colegas.

Temos a impressão de que isso decorre, basicamente, de dois fatores.

O primeiro referente a uma impressão causada pela influência (pressão) dos subordinados nos comportamentos dos Delegados de Polícia. É possível que a autoridade, visando não se incomodar no aspecto da gestão de pessoas, acabe cedendo e “agradando” indevidamente seus subordinados eximindo-os de suas obrigações básicas ou simplesmente descurando da ordinária fiscalização que é parte inerente de seu ofício.

O segundo fator, e aqui talvez isso decorra das já propagadas técnicas de liderança sufragadas pelo *mainstream* sobre o tema que, dentre outras coisas, vão favorecer sobremaneira a liderança ao estilo transformacional.

Nessa linha de raciocínio, Lima e Neto afirmam (2011, p. 12):

O fato de não se encontrar conseqüências não premeditadas em nenhuma das teorias de liderança deve-se ao viés funcionalista das mesmas. Afinal, o viés funcionalista tende a ignorar o que está fora daquilo que foi premeditado. O presente artigo abre perspectivas para que pesquisas utilizando a teoria da estruturação de Giddens possam encontrar e investigar exatamente a dimensão das conseqüências não premeditadas, que não tem como estar presente quando a abordagem de liderança é realizada como o *mainstream* norte-americano faz, de forma prescritiva.

Portanto, apesar de a transformacional ser a abordagem mais utilizada atualmente para os estudos da liderança nas organizações, há uma carência de estudos que foquem a questão das conseqüências não premeditadas das ações planejadas nesta abordagem.

No momento atual, os estudos continuam a focar apenas aquelas questões previamente elaboradas nas pesquisas, não atentando para a percepção das (igualmente importantes) ações que não foram premeditadas, mas que ocorrem. Estas, não sendo apreendidas, impossibilitam o conhecimento de novos arranjos, reflexões e retardam o amadurecimento deste campo de pesquisa.

Também sobre essa influência do *mainstream* no tema liderança, estão as palavras de Amorin e Perez (2010, p. 221):

A maior parte da literatura origina-se na psicologia social, enquanto que a teoria política é pouco explorada na construção dos conceitos. Contribuições dos autores oriundos da psicologia social, quando “traduzidas” para o grande público disseminaram o surgimento de estereótipos e fórmulas, marcados pelo **viés do chamado politicamente correto** e pela despolitização do tema. (destaque nosso)

Há uma certa tendência a se criticar as estruturas funcional e necessariamente burocráticas em que a instituição policial está inserida.

Mas, como já sinalizado de certa forma acima, tal burocracia funciona como o indispensável meio de controle de recursos humanos e de material que se destinam ao fundamental exercício de um dos mais graves poderes do Estado.

Estruturas flexibilizadas, à maneira do que é pregado atualmente pelo *mainstream* da liderança, ao nosso ver, não encontram guarida nos ambientes de controle do sistema de segurança pública.

A estabilidade da liderança é fator fundamental tanto para a eficiência dos serviços quanto para a segurança da prestação deles.

Colhe-se de Max Weber, citado por Stuart (1999, p. 285) os esclarecimentos sobre a necessidade da burocracia agora defendida:

A experiência tende a mostrar de forma universal que o tipo de organização administrativa tipicamente burocrática – isto é, a variante da burocracia em que o comando está centralizado em uma pessoa – tem condições, de um ponto de vista puramente técnico, de alcançar o grau mais elevado de eficiência e constitui, dessa maneira, o meio racional mais conhecido para exercitar nosso controle imperativo sobre os seres humanos.

Prosseguindo na citação:

Ela é superior a qualquer outra forma em termos de precisão, estabilidade, rigor de sua disciplina e em sua confiabilidade. Portanto, ela torna possível em grau particularmente elevado de previsibilidade de resultados para os que dirigem a organização e para aqueles que possuem um relacionamento com ela. Ela é muito superior em eficiência intensiva e na esfera de ação de suas operações, sendo formalmente passível de aplicação a todas as espécies de tarefas administrativas.

Risco de vida, coragem, aptidão física para atividades de risco, profunda lealdade, essas circunstâncias não parecem estar presentes de forma muito marcante no mundo corporativo ou no mundo popular do “politicamente correto”.

Circunstâncias tais nos fornecem as principais bases de distinções entre o mundo corporativo e o ambiente do serviço público policial civil.



O fato de os servidores policiais correrem amiúde riscos efetivos de vida justificariam uma amplificação do viés de autoridade por parte do delegado de polícia? Mantendo a burocracia forte e segura a ponto de se permitirem que os trabalhos de um dos mais importantes braços armados do Estado se desenvolvam a contento? Sentimos que sim.

Pelos motivos acima expostos, o controle de comportamentos assume, portanto, especial importância na ocupação do líder policial civil. Isso é mais facilmente conseguido mediante uma estrutura menos flexível que as defendidas pelo *mainstream* da liderança para o mundo do empreendedorismo. A burocracia estatal é indispensável e garante isso no mundo policial.

Autoridade, poder e liderança são conceitos quase que imbricados, sobretudo quando tratamos de liderança policial civil.

A experiência nos transmite a impressão de que está “fora de moda” sustentar um viés de liderança operativa com base no poder, na autoridade.

Ainda mais nesses tempos atuais, em uma sociedade interligada virtualmente, profundamente influenciável de forma imagética, onde figuras como as dos famosos “coachings” de “instagram” e “facebook” sustentam que qualquer um pode ser o que quiser.

Tais influências dão a impressão de que, independentemente das circunstâncias reais em que se encontre inserido o cidadão, será ele capaz de alcançar todo e qualquer objetivo. O cidadão teria oportunidades ilimitadas.

Não estamos aqui a fazer uma ode ao pessimismo ou derrotismos. O que desejamos com esse argumento é trazer o olhar do leitor à essa irrealidade mágica que vem sendo criada pelas redes sociais. Uma “realidade” divorciada das circunstâncias reais da vida.

É claro que a qualquer ser humano, a depender do seu efetivo esforço e escolhas de vida, é possível o atingimento dos mais difíceis e variados objetivos. Mas o que se vê hoje em dia é uma celebração incessante de um mundo mágico em que todos podem tudo.

Isso, ao que nos parece, gera um ciclo vicioso de frustração que leva o consumidor “vitorioso” da vez a procurar outros produtos virtuais ou outros “coachings”, quase gurus xamânicos, que lhes possam dar um pouco mais da dose de irrealidade capaz de lhes entorpecer.

Nesse estado de coisas, onde fica o liderado?

Ora, não há espaço para liderados! Afinal de contas, todos podem e devem ser líderes.

Prestar-se a ser liderado é ato derrotista?

O que será então da organização sem liderados? O que farão os líderes nesse contexto?

Nesta linha de ideias já explanaram Amorin e Perez (2010, p. 228):

Então, qual a especificidade do conceito de liderança quando calcado na capacidade de uns influenciarem e outros se deixarem influenciar? Verbo capcioso, influenciar associado à liderança levou, na literatura para o grande público, a uma ideia no mínimo contraditória, de que todos os indivíduos, independentemente do cargo e características pessoais, podem ser líderes, simultaneamente. Se liderar só se define pela existência de liderados, como conseguir que todos sejam líderes? A tese de que todos podem ser líderes provavelmente confunde no mesmo campo conceitual, temas correlatos, mas não sinônimos, tais como motivação e empreendedorismo.

Fazendo uma ligação entre as ideias de Maquiavel e Antonio Gramsci a respeito de poder, governantes, governados e liderança, Amorin e Perez (2010, p. 232), em uma passagem de uma clareza cristalina e profundamente afinada com as ideias ora defendidas, afirmam:

Assim como Maquiavel, a busca pela obtenção e permanência no poder só se justificava em nome de um projeto de bem-estar coletivo, que libertasse as massas do jugo das leis e da cultura burguesas. O poder supõe, portanto, a existência de governantes e de governados, exige preparo especial dos governantes e a obediência dos governados. Em tempo: obediência é concordar com argumentos racionais, e só é obtida quando os governantes compartilham as informações e as decisões. Daí deriva a ideia de disciplina: “relação contínua entre governados e governantes, freio ao voluntarismo, calcada na legitimidade do governante” (GRAMSCI, 1992, p. 143). E sobre liderança, escreve, o líder é o elemento de coesão que centraliza o objetivo comum, tem como funções articular as potencialidades do grupo, controlar e exercer autoridade, e formar seus sucessores.

O poder não é um mal em si!

Seu mau uso é que pode direcionar o grupo ao fracasso e trazer consequências nefastas para o cidadão.

Vemos algumas vezes o costume de se demonizar, estigmatizar, “vilanizar” o exercício do poder. É como se o fenômeno do poder e, sobretudo, quem o exerce, fossem um mal em si mesmos.

Pensamos que desde que o exercício por quem dele for investido legitimamente seja direcionado da forma devida e, principalmente, não usurpado de nenhuma forma - desde o modo como o detentor do poder trata aquele para quem é dirigido até a forma pela qual ele auferia vantagens -, sua operacionalização será

capaz de levar-nos à obtenção dos resultados esperados da instituição em que ele se coloca. É o poder a única ferramenta, o mais profícuo instrumento, da qual as autoridades públicas podem eficazmente se valer para, em última análise, alcançar-se o bem comum.

Isso é óbvio? Infelizmente parece-nos que não.

Por isso, é importante que uma cultura de exercício legítimo e regular do poder – nem para menos e nem para mais – seja efetivamente implementada entre os líderes policiais civis a fim de que no futuro possamos colher os resultados que deverão redundar num trabalho de máxima eficiência por parte da Polícia Judiciária.

Quando o poder for empregado de modo aquém, de forma a condescender-se com ilicitudes administrativas internas, com pouca eficiência, com desrespeito aos hierarquicamente superiores, a desorganização vicejará no ambiente policial civil, encontrando terreno fértil para a defasagem institucional.

Mediante um grande pacto geracional entre os líderes atuais, o engrandecimento de todos os cargos policiais e da Instituição será consequência inexorável.

O exercício adequado, republicano, democrático e, sobretudo, parcimonioso do poder é algo que deve ser inerente e empregado pela autoridade do Delegado de Polícia Civil, sem as amarras da covardia ou do constrangimento.

Por fim, ressaltamos que o verdadeiro líder tem que conhecer e estar atendo aos diversos grupos de pressão para com eles saber lidar. Tendo esse conhecimento, não se deixará abalar, desviando seu foco e assim, possibilitando que oportunistas de ocasião ou não avancem com propósitos prejudiciais aos interesses Institucionais.

## **CONCLUSÃO**

O presente trabalho pretendeu apresentar uma via possível de aplicação dos estudos sobre o fenómeno da liderança para o ambiente policial civil, mais precisamente para o exercício da liderança por parte da autoridade policial, o Delegado e Polícia.

Não há dúvidas, como certamente restou demonstrado durante o trabalho, que o papel do Delegado de Polícia Civil na sociedade, para o fim de se alcançar uma sociedade mais justa e fraterna é fundamental.

Esse objetivo é pressuposto básico e inexorável para a implementação e manutenção da segurança e do desenvolvimento nacionais.

Isso porque, ligando-se agora todas essas ideias, restou claro que o aprimoramento do exercício da liderança por parte do Delegado de Polícia Civil redundará numa maior eficiência, eficácia e efetividade do trabalho da Polícia Civil.

Com isso, os propósitos acima mencionados da obtenção de uma sociedade justa e fraterna, sendo supedâneos fundamentais, previstos, inclusive em nossa Constituição Federal, oportunizam a maximização e a manutenção da segurança e do desenvolvimento da nacionais.

Para os diversos setores de trabalho policial civil, foram definidos os tipos de liderança que devem ser desempenhados pelo Delegado de Polícia. Isso tudo com apoio, basicamente, em duas linhas mais conhecidas de liderança, quais sejam, a linha transacional e a transformacional.

O perfil transformacional de liderança destinou-se aos setores que chamamos genericamente de administrativo, sendo que a linha transacional de liderança coube aos setores de investigação e plantão. Para os setores de investigação, sugerimos um ajuste para um perfil transacional mais flexível. Já para o serviço do plantão, recomendamos uma linha transacional com uma modulação mais autocrática, com efetivo protagonismo do Delegado de Polícia.

Objetivando, também, melhorar ainda mais a relação das autoridades policiais e, em última análise, da própria Polícia Civil no ambiente do jogo de poderes institucionais em que está imersa, sugestões de melhorias para o setor do plantão policial foram apresentadas, bem como foram feitas considerações sobre uma retomada necessária da posição que os Delegados de Polícia devem ocupar no grande cenário da Segurança Pública e da persecução criminal.

A preocupação com a manutenção do poder deve sempre ocupar a autoridade policial, que está imersa em um contexto dinâmico de jogo de poder tanto externo quanto interno. Essa é uma realidade inafastável.

Assim, com olhos voltados para o fenômeno do poder da autoridade e sua dinâmica, realizando uma adequada modulação do tipo de liderança a ser desempenhado a depender do setor ou situação, é absolutamente mais factível a potencialização dos poderes Institucionais da Polícia Civil que tenderão ao efetivo atingimento dos objetivos organizacionais, contribuindo-se, com isso, portanto, para uma melhor segurança e desenvolvimento nacionais.

---

## REFERÊNCIAS

- AMORIM, Maria Cristina Sanches; PEREZ, Regina Helena Martins. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, p. 221-243, jan. 2010. ISSN 2175-8077. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2010v12n26p221>. Acesso em: 9 abr. 2020.
- BERTONCINI, Isabella & CASTRO, Cristiano & CUNHA, Almeida. Liderança no setor público brasileiro: o estado da arte. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO, 1., 2017, Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: UNISUL: UFSC, 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/325678708\\_LIDERANCA\\_NO\\_SETOR\\_PUBLICO\\_BRASILEIRO\\_O\\_ESTADO\\_DA\\_ARTE](https://www.researchgate.net/publication/325678708_LIDERANCA_NO_SETOR_PUBLICO_BRASILEIRO_O_ESTADO_DA_ARTE). Acesso em: 25 abr. 2020.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16 abr. 2020.
- BRASIL. Exército. Estado-Maior do Exército. **Liderança Militar**. 2. ed. Brasília, DF: EB, 2011. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/bitstream/123456789/302/1/C-20-10.pdf>. Acesso em: 9 abr. 2020.
- BRASIL. Comando da Marinha. Escola de Aprendizes-Marinheiros do Espírito Santo. Apostila Liderança Militar. 2. rev. Vila Velha: EAMES, 2017. Disponível em: <https://www.marinha.mil.br/eames/sites/www.marinha.mil.br/eames/files/LIDERANCA.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2020.
- BURNS, Edward McNall; LERNER, Robert E.; Meacham, Standish. **História da Civilização Ocidental**: do homem das cavernas às naves espaciais. Tradução Donaldson M. Garshagen. 34. ed. São Paulo: Globo, 1993.
- ESCOLA SUPERIOR DE GUERRA (Brasil). **Fundamentos do Poder Nacional**. Rio de Janeiro: ESG, 2019.
- GOMES, Luiz Flávio. Nova polí(cia)tica de segurança. **Jusbrasil**, [S./], 2012. Disponível em: <https://professorlfg.jusbrasil.com.br/artigos/121930678/nova-poli-cia-tica-de-seguranca>. Acesso em: 30 jul. 2020.
- KELLY, James. Strengthening Our Naval Profession through a Culture of Leader Development. **Naval War College Review**, Newport, v. 67, n. 1, 2014. Disponível em: <https://digital-commons.usnwc.edu/nwc-review/vol67/iss1/3>. Acesso em: 20 maio 2020.
- LIMA, Gustavo Simão; NETO, Antonio Moreira de Carvalho. Uma leitura da evolução das teorias sobre liderança à luz da teoria da estruturação de Giddens. *In*: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: ANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR227.pdf>. Acesso em: 25 maio 2020.

LIDERANÇA. In: MICHAELIS Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2020. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/lideranca/>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

LIDERANÇA. In: PRIBERAM Dicionário da Língua Portuguesa. Lisboa: PRIBERAM, 2020. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/lideranca>. Acesso em: 23 de maio de 2020.

MAGARÃO, Luiz Guilherme da Silva. **Liderança estratégica**: como os conceitos de liderança preconizados pelo Comando da Aeronáutica estão se consolidando perante as novas gerações. Trabalho de Conclusão de Curso (CAEPE) – Escola Superior de Guerra. Rio de Janeiro: ESG, 2019.

MUNIZ, Marcelo Miranda; KOSI, Mauro. Importância dos estilos de liderança para um gestão eficaz na polícia judiciária civil. **Revista Tiradentes**, Cuiabá, v.1 n.1, 2018. Disponível em: <http://acadepol.pjc.mt.gov.br/revista/index.php/RT/article/view/29>. Acesso em: 20 maio 2020.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Assim falou Zaratustra**. São Paulo. Martin Claret, 2005.

NIETZSCHE, Friedrich Wilhelm. **Ecce Homo**: como cheguei a ser quem sou. Rio de Janeiro. Nova Fronteira, 2017.

PEREIRA JUNIOR, Joarez Alves. Quer liderar? Seja honesto. **Correio Braziliense**, Brasília, DF, 31 jul. 2020. Disponível em: [https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/opiniaao/2020/07/31/internas\\_opiniaao,877073/quer-liderar-seja-honesto.shtml](https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/opiniaao/2020/07/31/internas_opiniaao,877073/quer-liderar-seja-honesto.shtml). Acesso em: 25 ago 2020.

PRESTUPA, A. N. L. E. A Identificação de tipos de liderança a partir de arquétipos. **Gestão e Sociedade**, v. 2, n. 4, 22 set. 2009. Disponível em: <https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/624>. Acesso em: 20 mai. 2020.

SANTA CATARINA (Estado). **Lei Complementar nº 453, de 05 de agosto de 2009**. Institui Plano de Carreira do Grupo Segurança Pública - Polícia Civil, e adota outras providências. Santa Catarina: Assembleia Legislativa, 2009. Disponível em: [http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2009/453\\_2009\\_Lei\\_complementar.html](http://leis.alesc.sc.gov.br/html/2009/453_2009_Lei_complementar.html). Acesso em: 16 abr. 2020.

SANTOS, M. R. R., COSTA, L. F. Campo psicossocial e jurídico: relações de poder nas decisões de conflito familiares. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 27, n.4, p.2, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/estpsi/v27n4/13.pdf>. Acesso em: 18 maio

VILELA, J. R. de P. X. **O líder e a liderança**: uma investigação orientada pela dialética negativa de T. W. Adorno. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2012. Disponível em: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_VilelaJRP\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_VilelaJRP_1.pdf). Acesso em 28 ago 2020.

WEBER, Max. **Ciência e Política**: duas vocações. São Paulo: Martin Claret, 2015.