

## O PAPEL DO OFICIAL SUBALTERNO COMO COMANDANTE

**Amauri Meireles, Coronel PM<sup>1</sup>**

### 1. INTRODUÇÃO

A PMMG vem conseguindo excelentes índices de aprovação popular como instituição mantenedora da ordem pública. Considerados os resultados de seu trabalho nos 722 municípios, onde se inserem os 14 que compõem a RMBH, pode-se afirmar que o povo mineiro, no conjunto, vive em ambiente de segurança, longe do clima de insegurança que contribui para aniquilar as comunidades.

Esse êxito é resultante de vetores externo e interno. O primeiro, expresso pela confiança da comunidade em sua Polícia Militar – instituição que, ao longo dos séculos teve denominação diversa, mas tarefa finalística única, ou seja, jamais deixou de executar atividades civis de proteção e socorro, tendo, como meio, valores militares, de que não deve abrir mão, visto serem fatores de controle dessa força – o que vem ensejando ao governo de Minas investir em recursos físicos, para a Corporação, de forma sem precedentes. O segundo, pelo alto grau de profissionalização alcançado pelos seus integrantes – que, pretendemos, cresça sempre mais – obtido pela importância dada à pesquisa e ao treinamento de nossos recursos humanos.

Brevemente, vocês concluirão o Curso de Formação e serão Oficiais da PM. Saberão o que fazer e como; saberão o papel a desempenhar e como. Mas, surgirá um ingrediente novo: a vontade. Vocês terão opção, a escolha de fazerem com garra, entusiasmo, ou simplesmente fazer, ou, o que seria ruim, não fazer. Esta opção, aliás, é um pressuposto de ação, falso e ilusório, diante do inexorável de que vocês serão cobrados: por sua Corporação, através de seus superiores e até mesmo de subordinados, ou pela comunidade, a que temos o dever de servir, ou pela consciência profissional, que os lembrará do juramento feito ao trocarem o espadim pela espada. Vocês verificarão que o sucesso ou o fracasso da Corporação é, antes de tudo, o nosso sucesso ou o nosso fracasso, porque nossos destinos estão entrelaçados.

É meu desejo vê-los, a todos, no “*podium*”, ao final da carreira, festejando o sucesso da Corporação ou o próprio sucesso de todos vocês.

Instado a discorrer sobre o tema “O Papel do Oficial Subalterno como Chefe”, gostaria de, ao término, concluíssemos que, mais importante, é haver a consciência de “o papel do oficial subalterno como comandante”.

Nossa proposta objetiva evidenciar que o êxito está na noção de equilíbrio, na compatibilização entre a autoridade, de que somos investidos, e a responsabilidade, de que somos conscientes.

É uma modesta contribuição para que o jovem oficial identifique, na profissão que abraçou, alguns *valores intrínsecos* – peculiares – e *extrínsecos* – objetivos sociais

---

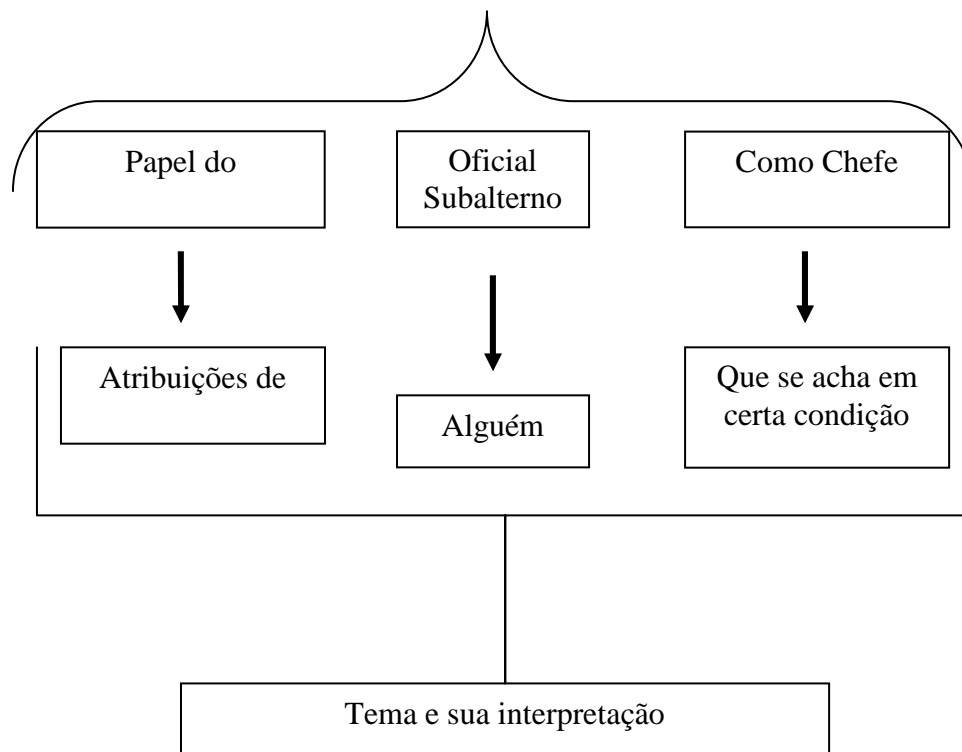
<sup>1</sup> Palestra proferida no II Seminário de Chefia e Liderança para o Curso de Formação de Oficiais da APM, em Belo Horizonte, em 03 Abr 85.

– bem como compreenda a importância de estar qualificado para a jornada. Enfim, tenha a consciência de que seu trabalho é um verdadeiro sacerdócio.

No presente caso, em atendimento à objetividade, entendi conveniente fracionar o tema e discorrer sobre certos aspectos, eleitos como oportunos. Recorri a vários pontos já aceitos e firmados na doutrina de Chefia e Liderança. Aliei a isto algumas colocações de caráter puramente pessoal, o que, pretendo, os levará à reflexão e discussão.

## 2. DESENVOLVIMENTO

Para efeito metodológico, faço a seguinte interpretação:



### a) *Primeiro aspecto: Como chefe/que se acha em certa condição*

Como se vê, começo a análise de trás para frente.

Há inúmeras conceituações de chefe e chefia, bem assim uma tipificação bastante volumosa. De maneira geral, é comum obter-se informação de que os tipos de chefe mais conhecidos são: autocrático, democrático e livre. Em rápidas considerações pessoais, diria que:

#### *Chefe Autocrático:*

- quando é exigida a obediência;
- quando há projeto de docilidade e sujeição;

- quando há imposição de uma situação;
- quando há modesta atuação dos chefiados.

*Chefe Democrático:*

- quando é desejada a participação;
- quando há intento de articulação e integração;
- quando há acompanhamento de uma situação;
- quando há razoável atuação dos chefiados.

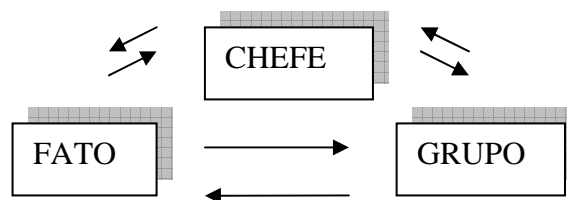
*Chefe Livre:*

- quando é esperada a iniciativa;
- quando há expectativa de proposições e empreendimentos;
- quando há dependência de uma situação;
- quando há considerável atuação dos chefiados.

Há tendência de se eleger o chefe democrático como o melhor. Incluo-me entre os que acreditam não haver um tipo de chefia melhor ou pior. Há, sim, formas de chefia que devem ser ajustadas, no sentido de orientar condutas dos chefiados.

Não há (ou não deve haver), portanto, preocupação em se encarnar um chefe típico, estereotipado, mas chefes que, em razão de suas individualidades (predominância do tipo de personalidade), sabem adaptar-se às circunstâncias, sabem dosar o remédio, conforme sua posologia e a doença, isto é, conforme a capacidade de resposta de seus chefiados (o grupo) e a gravidade do fato a enfrentar.

Acredito que há uma triangulação dos componentes; em interdependência, onde o exame de predominância, de um ou dois, ou de equilíbrio, resulta no surgimento de um oportuno tipo de chefia.



Assim, o tipo de chefia adequado deveria surgir em complemento à combinação de personalidade dos chefiados com um fato concreto. Portanto, chefe seria aquele que, pela sua posição estrutural e pelo conhecimento de virtudes e defeitos de seu grupo, tem autoridade para adotar comportamento próprio diante de fatos que exijam decisão. O quadro seguinte visualiza minha posição:

CHEFE	Autoritário - A1	Democrático - D	Livre - L1
MEIO	Firmeza Intransigência Intrepidez	Estímulo Incentivo Receptividade	Informalidade Acessibilidade Tolerância
OBJETIVO	Obediência	Participação	Iniciativa

A título de exemplo, sem exame profundo de mérito, considerem a hipótese de que alguns jovens futuros-oficiais irão para o Batalhão de Polícia de Choque (BPChq), outros para Unidade de Área e os demais para Unidades Específicas (como o Batalhão de Polícia de Trânsito, Batalhão de Polícia Florestal, Batalhão de Polícia Rodoviária, Grupamentos de Incêndio).

Pela própria missão do BPChq, sua tropa deve ser altamente disciplinada, adestrada, quando atua em conjunto, em frações constituídas. Aliás, atitudes isoladas, esparsas, de frações elementares, atuando na missão principal daquela Unidade, sempre são prejudiciais. A ordem de “avançar” não pode ser contestada nunca (no sentido de ser questionada). No máximo, pode ser objeto de excepcional ponderação, entendida como alegação razoável, que poderá ser ou não considerada.

Fundamentalmente, para êxito da missão de seu grupo, o chefe no BPChq deve pretender obediência, face o clima, interno e externo, que cerca a atuação de sua tropa, a mínima margem de erro e a responsabilidade imediata.

Nos batalhões de área, além da obediência, já se evidencia, com mais nitidez, um processo que se aproxima do que se poderia chamar co-gestão. O oficial já ocupa parte de seu tempo em receber, avaliar e aproveitar participação de sua fração.

Nos batalhões específicos, o Tenente deve adotar procedimentos que visem ao surgimento de uma terceira atitude de seus chefiados, que é a iniciativa.

BATALHÃO DE POLÍCIA DE CHOQUE	BATALHÃO DE ÁREA	BATALHÃO ESPECÍFICO
OFICIAL	OFICIAL	OFICIAL
		INICIATIVA
	PARTICIPAÇÃO	
OBEDIÊNCIA		

Deve ficar claro que a existência de predominância destas atitudes, conforme a gradação sugerida, não significa ausência total nos locais não contemplados pelo quadro, que é um simples recurso audiovisual.

Todos estes entendimentos, espero, poderão levá-los a deduzir que, no BPChq, há vazios, intencionalmente deixados pela seleção de soldados para aquela Unidade, conforme um perfil profissiográfico já delineado. A responsabilidade de preencher estes vazios é do oficial que ali serve. Provavelmente por isto ali não cabem Tenentes bons. Ali existe lugar somente para os melhores.

Concluindo minhas colocações a respeito de chefe, acredito ser necessária ampliação do quadro que aborda os três tipos mais comuns, visando à melhor clareza, à maior nitidez.

Os chefes A1-autoritário e L2-liberal sofrem uma revisão e passam a ser respectivamente, A1-energico, A2-autoritário, L1-liberal e L2-relapso.

As observações feitas até aqui, acerca de o chefe autoritário e livre, passam a referir-se, respectivamente, a chefe enérgico e chefe liberal. Por conseguinte, imperioso é abordarem-se outros, digamos, “novos”: autoritário relapso.

#### Chefe Autoritário

- quando a necessidade é de afirmação;
- quando a pretensão é aparentar segurança, auto-domínio;
- quando há superestimação de uma situação;
- quando há restrita atuação dos chefiados.

#### Chefe Relapso

- quando sobeja a apatia;
- quando há predominância de indiferença;
- quando há desconhecimento da situação;
- quando há absoluta atuação dos chefiados.

O quadro seguinte visualiza esta nova posição:

Autoritário	Enérgico	Democrático	Liberal	Relapso
A-2	A-1	D	L1	L2
Estupidez				Indolência
Despotismo				Frustração
Grosseria				Negligência
Fanfarronice				Acomodação
Afirmação				Apatia

Alguém já terá dito que os extremos são perigosos. Vale dizer, nos locais, nas circunstâncias em que o Tenente deve ser o chefe enérgico (A1), há de tomar cuidados para não encarnar o chefe autoritário. Este, inexoravelmente, transformará sua tropa em um bagaço, através de sua descaracterização, sua despersonalização, decorrentes do constrangimento, da inibição ou do espírito de imitação. Chefiará uma tropa submissa, servil, medrosa, subserviente, inerme, pela exigência exagerada de obediência. Poderá, por outro lado, chefiar uma tropa arbitrária, inconseqüente, atrabiliária, moldada na caricatura de seu ídolo. Em ambos os casos, estará chefiando uma tropa inconfiável.

Também assim, onde seja necessário o chefe livre, cuidado, futuro-tenente, para que o bagaço não seja você. Sob a desculpa de propugnar pela iniciativa, na verdade você poderá transformar-se em um boneco, um brinquedo, um descartável. Você chefiará uma tropa desleal, desonesta, despudorada, quando se vir liberada de amarras; uma tropa extremamente revoltada, se consciente de seu valor, de sua destinação, mas destituída de um verdadeiro chefe, um orientador, um guia. Poderá, ao contrário, chefiar uma tropa preguiçosa, inerte, letárgica, caricatura de seu guru. Chefiará, enfim, uma tropa incontrolável.

Para quem pesquisa o verbete Chefe e examina esta denominação, lerá, sem dúvida, acerca de outra condição que é a de Líder. São conceitos associativos tal qual xícara-pires, portal/janela, A1 CFO-1/bicho, A1 CFO-3/pré-oficial. Com relação à liderança, existem três teorias que conduzem à sua conceituação:

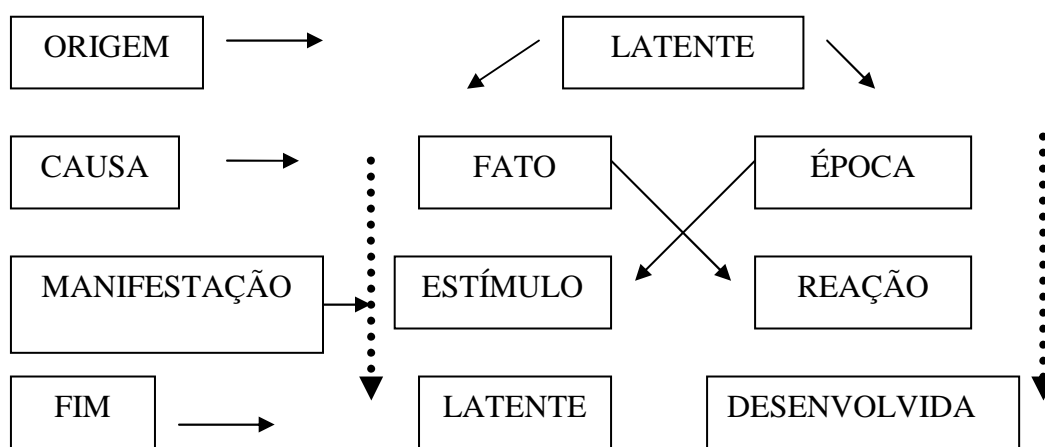
- função do indivíduo (pré-disposição, desenvolvida e/ou latente);
- função do grupo (interesse, acionando estímulos ou contendo reações);

- função de situação (circunstância, em razão de fato e/ou época).

Sem pretender abrir polêmica, neste curto espaço, pretendo que vocês deduzam meu entendimento:

- a liderança-latente, em razão de um fato, pode manifestar-se e logo desaparecer.

- a liderança-latente, em razão de sucessivos fatos, que irão configurar uma época, pode manifestar-se e ser desenvolvida.



Vejo, nesta última, a liderança do Tenente, face sua conduta ante a estímulos ou reações na caserna ou fora dela. Vejo como extremamente necessário ao êxito profissional, o desenvolvimento, o aprimoramento de liderança-inata, que há no Tenente, que há em todos nós.

A exemplo de chefia, a liderança também tem seus métodos (auto-democrático, livre). Ainda aqui, entendo não haver um tipo de liderança melhor ou pior. O método deve ser ajustado, isto é, está em função de cultura, contexto e conjuntura. Na maioria das vezes, o chefe é imposto e o líder é eleito.

Mas, afinal, que é ser Chefe ou ser Líder?

Uma rápida análise indicará que ambos têm propósitos às vezes divergentes, às vezes complementares. Ainda dentro de uma concepção muito particular:

O Chefe ocupa-se de objetivos institucionais;

O Líder ocupa-se de aspirações grupais.

O Chefe deve ter requisitos;

O Líder deve ter atributos.

O Chefe oferece solução tecnicamente;

O Líder oferece soluções politicamente.

O Chefe evidencia-se pela aplicação;

O Líder evidencia-se pela consagração.

O Chefe tem espírito empresarial;

O Líder tem espírito de classe.

O Chefe está voltado para o público externo;

O Líder está voltado para o público interno.

- O Chefe preocupa-se com a produção;
- O Líder preocupa com a satisfação.
- O Chefe é uma referência espacial;
- O Líder é uma referência temporal.
- O Chefe visa à eficácia;
- O Líder visa à eficiência.

Poderíamos afirmar que, em nossa profissão, todos estes aspectos são necessários, com gradação ou intensidade adequadas a situações específicas.

Recorro-me, então, a uma colocação inserida no Regulamento Geral da Polícia Militar, em seu art. 606, que nos interessa de perto, porque introduz uma terceira condição, a de Comandante:

“O Comandante é a denominação genérica dada ao policial-militar mais graduado ou mais antigo, de cada Corpo, abrangendo assim seu comandante, diretor, chefe, ou outras denominações que tenha ou venha a ter”.

A conceituação a fixar para os senhores que o ideal em nossa Instituição é não haver o chefe ou o líder, mas o chefe e líder.

Para evitar interpretações errôneas, apresso-me em afirmar ser conveniente sim, que haja Comandantes. Evidentemente, a conotação, a ênfase pretendida é a de que tenhamos oficiais capazes de adotar atitudes corretas, face a situações distintas.

Comandante é um misto de chefe e líder.

Comandante é aquele que sabe avaliar situações, que sabe equilibrar suas ações, escolhendo a dosagem certa de ambas as condições de chefe e líder. Isto porque, em razão dos fins a serem alcançados, há situações em que predominará um dos tipos de chefe, no Comandante, em detrimento do líder, ou vice-versa, ou mesmo equilíbrio entre ambos.

Se oportuno arrolar palavras e situações que identificassem melhor esta condição mimética, ambivalente de Comandante – misto de chefe e líder – sugeriria:

- O Comandante ocupa-se da conciliação
- O Comandante deve ter aptidão
- O Comandante oferece soluções sensatas
- O Comandante evidencia-se pelo desprendimento
- O Comandante tem espírito de corpo
- O Comandante está voltado para a comunidade
- O Comandante preocupa-se com a composição
- O Comandante é uma referência dimensional
- O Comandante visa à efetividade.

#### *b) Segundo aspecto Alguém/oficial subalterno*

Em nossa hierarquia, oficial subalterno compreende os postos de 1º e 2º Tenentes. O termo subalterno, literalmente, significa “aquele que está sob as ordens do outro”. Se considerado no conjunto de um batalhão, de uma companhia, o termo é adequado. Porém, às vezes, a realidade é outra. O oficial subalterno da PM poderá atuar isolado, distante de seus superiores imediatos ocasião em que “será o dono da decisão”. Evidentemente, lhe serão exigidas qualidades técnicas e morais muito grandes, o que permitirá acerto de providências (antes, durante ou após surgimento de fatos) e aumento de sua honorabilidade, de sua respeitabilidade, interna e externamente à sua fração.

Oficial subalterno é o integrante da classe dirigente de nossa Instituição que tem contato mais direto com a tropa e com a comunidade. É tal qual uma ponte que leva, do Soldado ao Coronel, as aspirações, e traz, do Coronel ao Soldado, as determinações; que traz da comunidade para a Corporação os anseios, as necessidades em segurança e leva, da Corporação à comunidade, a antecipação, o preenchimento de necessidades, a “visita tranquilizadora”.

Oficial subalterno é aquele que forma o seu comandado; que molda seu caráter; que corrige eventuais desvios; que o compele a cumprir, e bem, seu trabalho; que está a seu lado, amparando-o nos momentos de dificuldade e angústia.

Oficial subalterno é aquele que, muitas vezes, haverá de decidir “sob pressão” e, sua conduta, conforme o grau de acerto, refletirá admiração ou menosprezo. Menos para si próprio, muito mais para a Corporação.

Oficial subalterno é aquele que faz acompanhamento imediato dos seus comandados; que detecta situações que afetam ou possam vir a afetar o ambiente de segurança no espaço físico de sua responsabilidade.

Oficial subalterno é aquele que transpira entusiasmo, cheira e irradia entusiasmo. Está sempre se perguntando “por quê?” e sempre se colocando em condições de responder aos “por quê?” de seus subordinados e da comunidade.

Oficial subalterno é aquele que procura criar ambiente de trabalho ameno, saudável, agradável; que deve ser admirado e nunca deseja ser “popular”; que tem espírito jovem, mas não é “engaçado”.

É de se lembrar a influência da faixa etária do jovem Tenente. Bem sabemos ser a mocidade um estágio da vida em que se tem, ainda, muito pouca experiência, mas imensa vontade de renovar, reformular. Sob a liberdade, que pressupõe ilimitada, e quase sempre mal compreendida e interpretada, faz suas contestações e expressa suas convicções. O jovem é (ou deve ser), por essência, um revolucionário, um transformador, um inovador. Num sentido figurado, mocidade é agitação, é movimento, é reflexão, é imprudência, ao contrário do idoso, do mais maduro, do mais experiente, que aprendeu, ao longo de sucessivos embates, ser cauteloso, experimentado.

A posição do Tenente é paradoxal e é extremamente importante de que tenha consciência disto:

- é um jovem que necessita adquirir e acumular experiência precocemente; é um jovem que necessita amadurecer rapidamente;
- suas idéias renovadoras serão sempre muito bem recebidas, desde que seus parâmetros sejam a disciplina e hierarquia;
- é um jovem que, simultaneamente, é um instrumento de auxílio a que demais jovens amadureçam.

O jovem Tenente é obrigado, portanto, por inerente à profissão que abraçou, a passar rapidamente pelas fases evolutivas, internalizando valores que o ajudarão no rápido amadurecimento. E é fundamental que esta metamorfose seja aceita, seja rápida e seja correta, vale dizer, seja estável, para não gerar o desajustado.

Quanto ao aspecto moral, o oficial subalterno há de ser exemplo profissional e familiar. Antes de a tropa ser “o espelho do chefe”, o Comandante projeta sua sombra naquela. O oficial subalterno deve corrigir vícios próprios e de subordinados; deve adquirir e estimular bons hábitos.

Deve estar permanentemente motivado, procurando despertar a motivação de seus comandados. Isto é algo da maior importância e não é tarefa fácil.

O Tenente – o Comandante – deve ser um otimista-contagiante. Verá que, no conjunto, muito poucos serão os benefícios, mas enormes os prejuízos resultantes da atitude pessimista.



### *c) Terceiro aspecto: O papel do/Atribuição de*

“O papel do”, entendido como “atribuições de”, configura um leque de prerrogativas, de direitos e de deveres. Aceitem minha argumentação de que as duas primeiras são (ou devem ser) de amplo domínio, visto que integram o “instinto de sobrevivência”. Abordarei, aqui, o último terço, os deveres. São eles de natureza moral, jurídica e técnica.

Diante de problemas, de quaisquer natureza e dimensão e complexidade, dentro de seu nível, o Tenente tem o dever, talvez o maior deles, de decidir. Ao decidir, estará exercendo a autoridade do chefe e assumindo as responsabilidades de líder.

Deve lembrar-se, sempre, de que deliberar é coisa de muitos, mas, decidir é coisa de um só. Mesmo sabendo que errar é próprio da natureza humana, procurará acertar ao máximo. Isto porque suas decisões serão parâmetros para a conduta de seus comandados.

Deve lembrar-se de que a raia onde corre, na pista da profissão, é balizada pelas leis e regulamentos, anteparo que o protege de abismos laterais. Impessoalidade, isenção e imparcialidade deve revestir suas decisões, bem assim estimulá-las junto a seus subordinados.,

Há necessidade de o Oficial conhecer as origens da Corporação, sua história, sua evolução, suas lutas, suas glórias, seu presente. Capacitar-se-á, desta forma, a conhecer, avaliar e valorizar sua importância contextual e institucional.

O Tenente, pela sua localização na comunidade e sua posição na Tropa, deve conhecer e estar em condições de discutir a finalidade de seu papel, que é a de mantenedor da ordem pública; deve pesquisar, perquirir, investigar para alcançar a instalação do estágio de tranquilidade pública; deve dominar amplamente a tática e a técnica, que permitem procedimentos acertados nas atividades policiais-militares, bem como na instrução dos elementos subordinados.

Deve estar capacitado a adotar providências, na comunidade ou junto a subordinados, em razão de postura isenta, urbana, serena e, sobretudo, firme. Segundo Aristóteles: “nem de mais, nem de menos, mas o justo”. Relevante, aqui, lembrar palavras do Coronel, e preclaro antropólogo, Saul Alves Martins: “fazer justiça é muito fácil, difícil é saber o que é justo.”

## **CONCLUSÃO**

A Polícia Militar tem sobre os seus ombros o encargo de manter a ordem pública. E, tenham consciência disto, é um pesado encargo! Por isso precisa de Comandantes. De excelentes Comandantes!

A tarefa do CFO é justamente preparar, fabricar, burilar estes Comandantes, e, sem dúvida nenhuma, a reflexão que aqui hoje se faz é um grande passo neste demorado trabalho, pois, não se concebe um Comandante que não tenha consciência de seu papel e não conheça a extensão de suas autoridade e responsabilidade.

Tendo em vista o que foi dito, permito-me apresentar alguns colorários que sintetizarão a nossa concepção sobre o papel do Oficial subalterno como Comandante:

1. O Tenente está numa faixa etária, em que prevalecem o entusiasmo, o idealismo e a energia juvenis, valores que devem ser canalizados para o necessário rejuvenescimento da Corporação.

2. Forja-se o verdadeiro Comandante na devoção ao dever, no espírito de sacrifício e na vivência diuturna dos problemas de sua profissão, que serão sempre aproveitados no aperfeiçoamento cada vez maior de seu trabalho. Não se espera que o Tenente já saiba tudo. Mas não se tolerará que não procure melhorar permanentemente.

3. O Oficial subalterno constrói. Não há característica mais definidora de seu caráter que esta. Jamais cederá à facilidade de destruir, a não ser que tenha algo comprovadamente melhor para colocar no lugar daquilo que foi destruído. Jamais se instalará na cômoda posição de crítico destrutivo, o que critica simplesmente fixando-se em aspectos negativos.

4. O Oficial subalterno não deixará que se instale em sua mente a revolta ou a tendência a solapar as iniciativas dos superiores hierárquicos. Dá a sua contribuição e luta denodadamente por suas idéias, até que haja decisão. A partir daí, transforma-se em paladino da vontade da Corporação e em seu mais entusiasmado evangelizador.

5. O Oficial subalterno inicia seu êxito profissional quando tem habilidade para definir e adotar o ajustado comportamento no trato com o público externo e o interno.

6. O Tenente será um bom oficial, se for um bom Comandante; será um bom Comandante, se ouvir sua consciência profissional.

7. O Tenente comanda e é comandado. Em tudo buscará o equilíbrio, pois, a virtude está equidistante dos extremos. Não será só sentimento e emoção, nem será apenas racionalidade e frieza. Não desfraldará a bandeira da utopia, mas não será também prisioneiro da fatalidade.

8. O Tenente é exemplo, é entusiasmo, é fé, é tenacidade, é profissionalização.

9. O Comandante é a exteriorização do que o Tenente é como pessoa humana.

10. O Tenente – o Comandante – não é chefe de egoísmos nem é líder de fantasias.