



## A CHEFIA E OS CONDICIONANTES ESTRUTURAIS E MORAIS PARA O SEU EXERCÍCIO

Cel Inf  
HÉLIO FREIRE

Aula inaugural na Academia de Polícia Militar da Fôrça Pública do Estado de São Paulo, no dia 16 de fevereiro de 1970.

Fui distinguido com o convite irrecusável do meu velho companheiro e amigo, Coronel Confúcio Danton de Paula Avelino, Comandante-Geral da Fôrça Pública do Estado de São Paulo, e do Tenente-Coronel Paulo Wilson de Oliveira Bueno, Comandante desta Academia, para proferir esta aula. Recebi êste convite como uma grande honra e, envaidecido, muito agradeço a distinção.

Julgo que uma aula desta natureza precisa ter um conteúdo de estímulo e palavras da experiência que os anos acumulam. Aqui vos trago, portanto, palavras de fé e um pouco do que aprendi nos meus trinta e cinco anos de vida militar.

A moral comum, as crenças religiosas e os credos políticos pre-

gam, como ideal da humanidade, a paz entre as nações. Nas nações, almeja-se a paz social. Nossas constituições sempre fizeram restrições às guerras.

Todavia, o homem nasceu afeito à luta e foi graças ao seu espírito competitivo e resistência às vicissitudes, aliados a uma inteligência superior, que progrediu e se afirmou, primeiro sôbre seu planêta e hoje na exploração do sistema solar.

Apesar dos feitos que nos tornam orgulhosos de nossa espécie, continua a competição entre os homens e entre as nações, como se essa dinâmica seletiva que elimina os fracos e os incapazes fôsse uma necessidade vital para a humanidade.

## Duas Lutas

Assim, encontramos sempre face a duas modalidades de lutas. Aquelas travadas contra inimigos bem rotulados, que lutam ostentando seus distintivos e estandartes; e as outras em que o adversário age encoberto, substituindo os braços e as fanfarras por uma máscara. Intitulam-se patriotas, portadores de uma "mensagem nova", quando, na realidade, são meros desajustados. Não podendo integrar-se na ordem e índole nacionais, tentam subvertê-las e, não encontrando eco, procuram saída para extravasar seus problemas psicológicos em atos de banditismo.

Responder à primeira das ameaças é missão precípua das Fôrças Armadas. Para enfrentar a segunda delas, mais afeitas estão as fôrças policiais. Cada qual é preparada e organizada para sua missão precípua; cada qual participa permanentemente da luta da outra.

Assim, ante a guerra que nos impuseram, só é fácil distinguir a fôrça policial da fôrça militar em termos de instituições, pois é difícil separá-las quando raciocinamos em termos de atuação. Estamos todos empenhados no mesmo combate. Incumbem-nos as mesmas missões.

Nossas instituições não nasceram ao acaso. Desde tempos imemoriais, as nações criaram e mantiveram seus exércitos e suas polícias. Quanto mais eficientes essas fôrças se mostraram, mais prestígio alcançaram. Em outras palavras, quanto mais confiança inspiraram, mais e melhores recursos materiais e humanos receberam de seus concidadãos.

Não creio no método de conquistar o respeito público com ações que não são específicas de nossas atividades e que têm um certo quê de bajulação ao público ou de demagogia barata. Creio que uma instituição se impõe aos seus concidadãos quando demonstra que é capaz e eficiente para os fins a que se destina, desempenhando com tenacidade e sucesso as missões que lhe são confiadas.

Nós militares, só podemos conquistar a confiança do nosso povo se formos profissionalmente competentes, disciplinados, de um estôfo moral superior e estivermos sempre prontos para cumprir aquêlo dever que a Nação espera de nós.

Para isso, é essencial dispormos de uma estrutura adequada e de pessoal profissional e moralmente capaz.

Um velho general chinês, quatrocentos anos antes de Cristo, escreveu o seguinte:

"É tão fácil comandar dez, quanto comandar mil. Trata-se de um simples problema de organização."

No Brasil, vivemos uma fase de evolução tão rápida, que por vêzes nos confundimos. Se, por um lado, desejamos nos adiantar aos acontecimentos para não sermos surpreendidos por eles, por outro, somos freiados pelo bom senso, que nos aconselha e alerta para velha máxima: "Cada coisa ao seu tempo". Nosso grande problema é ser pontual. Não realizar antes, nem depois, mas na hora exata.

## Ação Policial Harmônica

Todavia, existem os que não se conformam em aguardar a hora. Assim, a estruturação da Polícia

paulista, de alguns anos para cá, vem preocupando seus integrantes e os governantes dêste grande Estado. A evidência de que os vários organismos policiais, que precisam agir harmônicamente para o mesmo fim, têm que receber uma orientação centralizada, vem sendo uma preocupação constante e inquietante. Criou-se quase um "slogan" dito e repetido por grande parte dos policiais e pela imprensa: "Polícia Única". Foram chamados até técnicos estrangeiros e tive a oportunidade de compulsar dois exaustivos estudos a êsse respeito. A idéia prevalente era de que se deviam extinguir tôdas as organizações existentes para criar uma nova e única, parece-me, como solução ao caso de chefia geral, o grande problema e a fonte da maioria dos dissabores e desentrosamentos na Polícia paulista.

Êsse tipo de solução não foi viável na época em que foi cogitado, nem é o problema do momento. Há a considerar, também, que aquêlo tipo de solução apenas daria, aos integrantes da Polícia, o mesmo "status" perante a lei: ou seriam todos civis ou todos militares. Mas as atribuições dos que hoje são militares ou civis permaneceriam e teriam que ser exercidas por uns e outros. Evidentemente, as repartições continuariam a existir e, no conjunto, precisariam ser dirigidas no sentido da ação harmônica de tôda a Polícia. Em outras palavras, a Polícia, englobada numa instituição única, por si só não resolveria o problema de chefia única. A meu ver, não está na hora de encarar o problema por êste prisma. Todavia, foi dado um grande passo nesse sentido,

pois está, agora, a Polícia de São Paulo constituída apenas por duas grandes organizações: a Polícia Militar e a Polícia Civil.

### Instrumento de Comando

Possuímos hoje duas instituições com funções bem definidas e estruturadas para os fins a que se destinam, subordinadas ao Secretário da Segurança Pública. Êste, entretanto, não dispõe, institucionalmente, de um instrumento adequado de chefia para o estudo e providências executivas das decisões a adotar, nem de um órgão que procure, continuamente, as soluções para os complexos problemas de organização, instrução e emprêgo dos meios policiais à sua disposição.

Como decorrência dessas falhas, surge a grande independência de atuação dos órgãos policiais, que obrigou a uma excessiva compartimentação de suas funções e uma minuciosa delimitação de suas áreas de atuação, a fim de evitar maiores conflitos de atribuições. Chegou-se, assim, ao paradoxo de a independência de atuação dos órgãos policiais gerar limitações que prejudicam a própria flexibilidade de seu emprêgo.

Outra decorrência das falhas acima apontadas são os estudos de emergência, feitos por comissões especiais ou pelo próprio Secretário de Estado e seus auxiliares imediatos. Êsses estudos, normalmente conduzidos em prazos exíguos, não contam com o acervo de um órgão de planejamento permanente. Trazem a marca das soluções de emergência e podem ser influenciados por argumentos emocionais, em lugar dos racionais.

Em termos militares, poderíamos dizer que o Secretário da Segurança Pública está na situação de um General comandante de um exército, sem dispor de uma estrutura de comando.

Em seu Gabinete só existem elementos de assessoria com atribuições meramente administrativas, de relações públicas, representação e consultoria jurídica.

Face a isso, iniciou-se a montagem de um órgão de comando, já em funcionamento e em vésperas de ser institucionalizado.

Trata-se da estruturação de um verdadeiro estado-maior para o Secretário de Estado, destinado ao estudo dos problemas da Secretaria e ao planejamento das respectivas soluções com condições para propor medidas de aprimoramento, racionalização e utilização do pessoal, informações, instrução e meios, criando assim as condições para uma verdadeira ação conjunta dos órgãos policiais.

Este órgão e o Gabinete proporcionarão o indispensável assessoramento ao Secretário, para o estudo dos problemas do dia a dia e fornecerão todos os elementos necessários à compilação de dados para planejamento.

Isso não nos conduz à "polícia única", no sentido tão proclamado, mas proporcionará a direção única, que talvez tenha o mesmo sentido, particularmente em se provendo esse "staff" com efetivo equilibrado de pessoal de tôdas as instituições da Polícia, não só para enriquecê-lo com a experiência que cada um traz de suas origens profissionais, como também para dar a satisfação e a responsabilidade de uma participação efetiva no estudo

dos assuntos da competência do Secretário da Segurança.

Como percebemos, esta estrutura não é a solução dos inúmeros problemas que afetam a Polícia de São Paulo, mas é o instrumento adequado para ajudar a resolvê-los.

### Formação de Chefes

Falamos até aqui das instituições. Tratemos agora das pessoas que lhes dão vida, sem o que tudo o mais perde sentido.

A melhor organização só vale na medida do valor de seus integrantes.

Estamos em uma Academia destinada à formação e aperfeiçoamento de chefes militares. Diria melhor, de chefes policiais militares. Além daqueles deveres característicos de homens que só lideram outros pertencentes à mesma instituição, sujeitos às mesmas normas regulamentares e profissionais de ação e enquadramento, os que aqui se formam têm, ante si, o constante problema do entrosamento e harmonia de ação com a Polícia Civil e do contato com o público em geral.

Esta característica das polícias militares exige uma atenção e cuidados especiais na formação de seus chefes. Os integrantes de seus quadros sentem isto, até individualmente, pois, embora não seja exigência regulamentar, nem influa no prosseguimento da carreira, a maioria dos oficiais destas organizações não se considera completa, sem aprimorar sua cultura jurídica, através de cursos de direito.

Interpretamos também, essa tendência, como um desejo de autoafirmação perante os membros civis da Polícia, uma aspiração de do-

minar os complexos problemas de liderança, face à diversidade de situações que enfrentam devido ao duplo aspecto de sua missão: policial e militar.

Os problemas de liderança são preocupação permanente daqueles que têm qualquer responsabilidade de chefia. Assim, julgamo-nos no dever de alertar, nesta aula inaugural, particularmente àqueles que iniciam sua carreira, sôbre certos aspectos do comportamento humano e dos métodos adotados para o pleno uso da autoridade que a lei lhes confere, nos diversos postos e funções.

Liderar, pode-se definir como a capacidade de influir, direta ou indiretamente, em outras pessoas. Abrange, também, a compreensão, predição e contrôle de seu comportamento. O chefe só pode desincumbir-se, adequadamente, de sua tarefa se fizer um constante e permanente esforço para conhecer a si próprio e aos seus subordinados. Não é necessário ser um psicólogo para entender as linhas básicas do comportamento humano, tendo em vista a obtenção do máximo rendimento de seus comandados.

Assim, o chefe precisa saber que suas atitudes e ordens provocam reações que variam de indivíduo para indivíduo. A interação dessas atitudes e ordens, com as reações individuais, redundará numa atitude do grupo com relação ao chefe, e a qualquer missão que lhe seja atribuída. Dêste modo, o líder consegue reações individuais favoráveis que redundam numa ação positiva do grupo, permitindo-lhe moldá-lo numa equipe eficiente.

Todavia, na realidade, o chefe só mantém contato direto com um gru-

po relativamente pequeno, qualquer que seja o número de subordinados que efetivamente possua. Portanto, dependerá sempre dêste pequeno grupo para impor-se e atingir seus fins.

### Comportamento Humano

O sucesso de um grupo depende da capacidade do líder de promover relações positivas entre si, o grupo e os componentes do grupo. A obtenção de tais condições desenvolve uma atmosfera que resulta em grupos e indivíduos altamente motivados, atuando como uma equipe, em ambiente de confiança e respeito mútuo. Por isso, é preciso entender a importância dessa interação e como ela influencia e é influenciada pelas situações.

Isto nos leva a procurar uma noção básica dos fatores que condicionam o comportamento humano. Há uma gradação na diferenciação entre os indivíduos. Cada um de nós é produto dinâmico da hereditariedade, meio ambiente, experiências, bem como da inter-relação de nossas características físicas, mentais e emocionais.

As características físicas e mentais permitem determinar as tarefas, para as quais cada qual é mais afeito, bem como o tipo e intensidade do esforço que pode ser exigido de cada um. Certos indivíduos são mais indicados para tarefas que exigem certa habilidade mecânica, outros são mais aptos para aquelas que requerem maiores e mais complexos esforços mentais. Se entregarmos a uma personalidade "brilhante" uma tarefa obscura, ela se sentirá ofendida e ressentida. Por outro lado, se atribuírmos a alguém uma ocupação além de sua capaci-

dade, êsse desencorajar-se-á, sentir-se-á frustrado e, conseqüentemente, magoado.

Assim, não se pode esperar de alguém, que receba atribuições não condizentes com sua capacidade, o máximo de contribuição ao esforço comum.

Ê, também, muito importante o conhecimento das características emocionais dos subordinados como, por exemplo, as daqueles que se irritam, que fogem, ou ainda, dos que reagem com tôda calma quando pressionados.

Os regulamentos militares sempre nos alertam para a importância de satisfizermos certas necessidades básicas de nossos homens, porque nelas estão as raízes do comportamento humano.

Essas necessidades são de natureza física ou adquiridas na vida em sociedade. Podem tornar-se um objetivo que motiva o comportamento individual de um modo específico. As primeiras são relacionadas com a alimentação, vestuário e funções normais do corpo. As últimas são adquiridas ao longo da vida e valorizadas em função da importância que a cultura e o ambiente social lhes atribuem. Essas necessidades podem ser tão prementes quanto as físicas e podem provocar as maiores reações para sua satisfação. Muitas poderiam ser aqui referidas. Preferimos nos ater a três delas, por serem as principais motivadoras do comportamento humano. São elas a necessidade de segurança, a de aprovação social e a de reconhecimento de seus méritos.

A necessidade de segurança decorre da nossa capacidade de prever as conseqüências do curso dos acontecimentos e de verificar que

uma atitude de nossa parte pode resultar em danos morais, físicos ou materiais.

Isso nos leva a alterar nossa conduta em função das perspectivas. Não queremos dizer que sempre evitamos os perigos. Muitos homens enfrentam sérios riscos para conquistar maior segurança no futuro. Parece paradoxal mas é uma confirmação de como é premente esta necessidade.

A ânsia pela aceitação, no grupo a que pertence, é uma das mais fortes necessidades do homem. Êle se esforça ao máximo para lograr essa aceitação. Poucos terão coragem de tomar uma atitude que os coloque em antagonismo com o seu grupo. Muito cedo, aprendemos que progredimos muito mais, quando cooperamos com os membros de nossa sociedade. Correremos riscos morais, materiais e físicos se contrariarmos radicalmente os ideais e as aspirações do nosso grupo.

Finalmente, os homens precisam de uma prova tangível e freqüente de que estão progredindo. Esforçam-se para obter algum sucesso e, caso não percebam o reconhecimento dêsse esforço, podem parar ou tentar outra forma de comportamento. Mesmo uma simples palma na costas é, na maioria das vezes, suficiente para assegurar a um subordinado que seu desempenho é apreciado.

Desejamos, ainda, lembrar a importância dos valores morais. Êsses valores, não só fortalecem o caráter dos indivíduos, como se tornam uma fonte de força e estabilidade interior nos períodos de crise. A necessidade do homem, de viver no código moral e espiritual de sua sociedade, o ajuda a sobrepujar o

mêdo. Dá-lhe coragem para enfrentar as dificuldades da vida diária, ou para lutar eficazmente em combate. Outras fontes de tranqüilidade são a disciplina, motivação, moral e o espírito de corpo.

O Chefe que tem uma compreensão plena desses problemas e exhibe valores morais e espirituais estará melhor preparado para conduzir seus homens ante as piores situações.

### Preparação dos Quadros

Tudo isso precisamos atender e ter sempre em mente, para que possamos exercer uma liderança e cumprir as missões que nos são atribuídas. Todavia, há uma interrogação: Como nos colocarmos em condições de atentar para essas condicionantes do comportamento e de poder controlá-las e utilizá-las positivamente?

Quando escolhemos uma profissão, temos o dever de adquirir os conhecimentos necessários para exercê-la. Aquêles que nos são impostos nos cursos obrigatórios e aquêles que adquirimos através dos estudos de assuntos específicos e correlatos, que o próprio exercício das nossas atribuições vai indicando.

Em profissões como a nossa, há que distinguir, ingressamos numa carreira, onde somos hierarquizados pela escolaridade, valor profissional, postos e até idade.

Não escolhemos a função, nem o local onde vamos exercê-la. Em certas fases de nossa vida, enfrentamos períodos de rotina que, quando muito prolongados, tendem a diminuir o ardor profissional, desestimulando os oficiais quanto ao correto desempenho de suas ativi-

dades cotidianas e ao aperfeiçoamento de seus conhecimentos técnicos.

Dêsse problema e da necessidade da primeira complementação profissional, surgem os cursos de aperfeiçoamento e, posteriormente, os cursos exigidos para habilitação aos mais altos postos.

Mesmo que os cadetes já tivessem experiência e amadurecimento para assimilar os assuntos ministrados nesses cursos complementares, mesmo que razões pedagógicas o permitissem, seria uma grande falha ministrar de uma vez, num só curso inicial, tudo o que é necessário à formação dos chefes militares, pois há a necessidade periódica de revitalização profissional, que só as escolas têm o poder de instilar.

Qualquer militar experiente sabe bem da transformação que êsses cursos de aperfeiçoamento e complementação profissional provocam nos oficiais. Não somos técnicos para descrever as transformações que ocorrem, mas podemos assegurar que o que se constata é algo como se aquêles novos conhecimentos os enchessem de confiança, aumentando seu valor que se manifesta pelo moral elevado, ardor profissional e, até, maior aptidão física.

### Profissionalização Integral

Na carreira militar, a realização individual é obtida através da conquista de galardões, tais como cursos, promoções, recompensas de toda natureza e, particularmente, por aquêles reconhecimento do nosso valor pelos companheiros e chefes. Há sempre um esforço para a afirmação. Neste esforço pela afirma-

ção, há um caminho enganoso que, por vezes, mantém uma estrêla brilhando. Referimo-nos ao comportamento político, como substituto ao comportamento profissional. O destaque, advindo dessa origem, provoca, às vezes, um tratamento preferencial porque, independendo a conduta política da função eventual, permite a seu promotor manter-se em permanente evidência. Todavia, êsse tipo de destaque não engrandece as instituições, nem seu promotor perante seu grupo, ferindo, o mais das vezes, uma das mais caras virtudes militares: a disciplina.

Torna-se importante destacar a necessidade da dedicação integral à profissão, para que, no final dos anos, possamos ter a satisfação de encerrar uma vida de vitórias, sem frustrações.

Quando escolhemos uma profissão, podemos incorrer no engano de que temos dois deveres fundamentais, um para com a coletividade profissional e outro para conosco e os que nos são mais caros.

Êste equívoco pode conduzir a erros que provocam não só o fracasso profissional, como também a insatisfação dos nossos deveres para com a família.

A demora das promoções, o sucesso material de parentes em outras profissões, os vencimentos que são e sempre serão de baixo nível, quando comparados com equivalentes de outras carreiras, muitas vezes levam oficiais a freqüentarem cursos estranhos aos seus afazeres, tendo em vista a aposentadoria e

o início de nova vida. São levados a isso, principalmente, pelo desejo de trazer para o lar mais alguns cruzeiros, por acharem que estão faltando com o dever para com os seus.

Os que assim procedem, esquecem-se que nossa vida útil é muito curta e que não há tempo para duas profissões bem sucedidas. Aquêles que adotam essa linha de conduta, pensando na família, esquecem-se, também, que ela vive muito mais do sucesso do seu chefe, do que de mais alguns magros bens que possam ser levados para casa.

Não tem preço uma vida frustrada. A plena realização só se consegue através de persistente e tenaz perseguição do objetivo que se elegeu como meta de uma vida. Quando assim se procede, posso vos assegurar, a realização é plena, mesmo se circunstâncias, fora do nosso alcance, impedirem a conquista dos prêmios maiores que nossas carreiras podem oferecer.

### Exortação

Para encerrar, meus senhores, ao agradecer a atenção de todos e fazer votos de feliz e pleno sucesso nos cursos que ora iniciais, uma exortação:

Jamais sejais pequeninos. Pensai, falai e agi com grandeza. Muitos erros são cometidos pela ampliação do miúdo. Portai-vos sempre como adultos e só abrigai em vossos corações o que fôr grande como o Brasil e seu povo.