

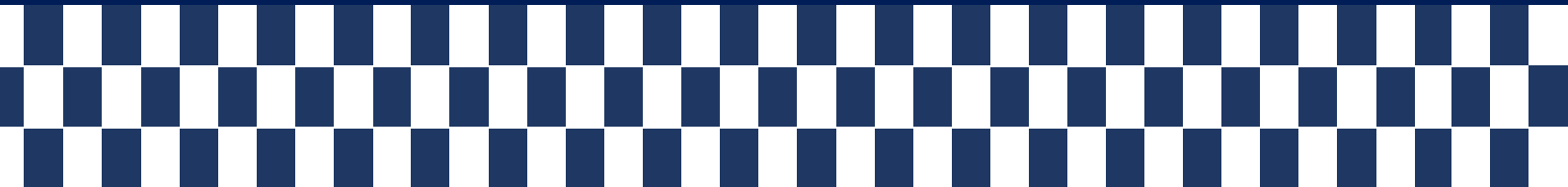


**POLÍCIA MILITAR DO DISTRITO FEDERAL
INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS POLICIAIS**

**O OFICIAL SUBALTERNO E O DESAFIO DE MOTIVAR A TROPA NO
EXERCÍCIO DO COMANDO**

Autor(a): CAD Vitor Tadeu Borges Pena
CAD Rafael dos Santos Costa
Orientador(a): MAJ Layla Maria de Sousa Santos

Brasília/DF
2022



**VITOR TADEU BORGES PENA
RAFAEL DOS SANTOS COSTA**

**O OFICIAL SUBALTERNO E O DESAFIO DE MOTIVAR A TROPA NO
EXERCÍCIO DO COMANDO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Ciências Policiais, do Instituto Superior de Ciências Policiais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Policiais.

Orientador(a): MAJ QOPM Layla Maria de Sousa Santos

VITOR TADEU BORGES PENA
RAFAEL DOS SANTOS COSTA

**O OFICIAL SUBALTERNO E O DESAFIO DE MOTIVAR A TROPA NO
EXERCICIO DO COMANDO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Ciências Policiais, do Instituto Superior de Ciências Policiais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Policiais.

BANCA EXAMINADORA

Professor Orientador: **MAJ** Layla Maria de Sousa Santos – Especialista

Examinador Externo 1

Examinador Externo 2

O OFICIAL SUBALTERNO E O DESAFIO DE MOTIVAR A TROPA NO EXERCÍCIO DO COMANDO

VITOR TADEU BORGES PENA

RAFAEL DOS SANTOS COSTA

RESUMO

Estariam os Tenentes, no âmbito da Polícia Militar do Distrito Federal (PMDF) capacitados a liderar e motivar eficientemente sua tropa? Em sua maioria não. O trabalho de pesquisa realizado a partir de uma análise ampla e interdisciplinar do comando, chefia e liderança, fundada em uma dimensão ética e valores policiais militares, conectados aos pilares da gestão de pessoas busca subsidiar o oficial subalterno no exercício diário do comando e da motivação, possibilitando materialmente uma maior produtividade no seio corporativo. Tal propósito será obtido mediante uma extensa revisão bibliográfica, pesquisa qualitativa e quantitativa, aplicando-se questionários no público alvo, levando-se ainda em consideração a experiência profissional dos discentes, alcançando-se, ao final, a chamada proficiência profissional, o senso moral e as habilidades e atitudes adequadas aos tenentes no exercício das atividades meio e fim da instituição. A Cartilha, produto do estudo visa assim assessorar aos oficiais subalternos no exercício diário do comandamento, bem como despertar e desenvolver uma modalidade de liderança policial militar por essência, fundada nas especificidades, princípios, objetivos e pretensões estratégias da PMDF.

Palavras-chave: Oficial Subalterno; comando, chefia e liderança; motivação; produtividade e liderança Policial Militar.

THE SUBALTERN OFFICER AND THE CHALLENGE OF MOTIVATING THE TROOP IN THE EXERCISE OF COMMAND

VITOR TADEU BORGES PENA

RAFAEL DOS SANTOS COSTA

ABSTRACT

Are the Lieutenants, within the Military Police of the Federal District (PMDF) capable of efficiently leading and motivating their troops? Mostly not. The research work carried out from a broad and interdisciplinary analysis of command, leadership and leadership, based on an ethical dimension and military police values, connected to the pillars of people management, seeks to subsidize the subordinate officer in the daily exercise of command and motivation, materially enabling greater productivity within the corporate environment. This purpose will be obtained through an extensive literature review, qualitative and quantitative research, applying questionnaires to the target audience, taking into account the professional experience of the students, reaching, in the end, the so-called professional proficiency, the moral sense and the skills and attitudes appropriate to the lieutenants in the exercise of the institution's middle and end activities. The booklet, product of the study, thus aims to advise junior officers in the daily exercise of command, as well as to awaken and develop a modality of military police leadership by essence, based on the specificities, principles, objectives and strategic pretensions of the PMDF.

Keywords: Subaltern Officer, Command Management and Leadership, Motivation, Productivity and Military Police Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma PMDF	31
-----------------------------------	----

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	5
1 INTRODUÇÃO	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 CFO, MATRIZ CURRICULAR E INTERDISCIPLINARIDADE.....	9
2.2 FORMAÇÃO DE ALTO NÍVEL E EDUCAÇÃO CONTINUADA	11
2.3 DIMENSÃO ÉTICA E VALORES POLICIAIS MILITARES.....	13
2.4 ENTENDIMENTO DO LABOR, DEVER E MISSÃO POLICIAL MILITAR.....	16
2.5 LIDERANÇA POLICIAL MILITAR	18
2.6 PODER, AUTORIDADE E PERSUASÃO	21
2.7 GESTÃO DE PESSOAS APLICADA E SISTEMA DE RECOMPENSAS.....	26
2.8 ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTOS DE GESTÃO	28
3 OBJETIVOS.....	32
4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	33
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	35
5.1 ANÁLISE DO PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES	36
5.2 ANÁLISE DO OBJETO OU DA SITUAÇÃO ALVO.....	36
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	41
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	44
APÊNDICE B – CARTILHA (ORIENTAÇÕES GERAIS).....	48

1 INTRODUÇÃO

A motivação e liderança na PMDF é um tema desafiador e cada vez mais tem sido objeto de estudo por especialistas na área de gestão de pessoas. Apesar de muita análise e exame em organizações particulares, no setor público ainda temos muito a esclarecer, vez que os indicadores mostram que os fatores intrínsecos como melhores condições de trabalho, satisfação, reconhecimento profissional, plano de carreira adequado e a gestão do conhecimento e competência, são os que mais melhoram a produção.

O curso de formação de oficiais da polícia militar do Distrito Federal (CFO/PMDF) tem por finalidade fornecer as aptidões necessárias para o exercício das funções de comando, chefia e liderança da corporação e, em nível operacional tal atribuição é responsabilidade, via de regra, do oficial subalterno. Tais competências e habilidades serão adquiridas através de uma qualificação profissional de alto nível e uma educação continuada para o exercício de diversas funções, seja nas áreas administrativas e operacionais. Congrega o curso, um conjunto extenso de conhecimentos que somados a habilidades e atitudes moldam o oficial padrão, líder, motivador e gestor por excelência, capaz de atender aos anseios sociais e proporcionar um serviço público de alto nível, alinháveis a missão constitucional da PM.

O CFO traz em seu bojo uma matriz curricular vasta, no plano básico de disciplinas (PLADIS), datado de 2020 figuram Comando, Chefia e Liderança I e Comando, Chefia e Liderança II, matérias que fornecem conhecimentos ao profissional de segurança pública alinháveis ao comandamento, administração e motivação. Observando-se a interdisciplinaridade, os Valores Policiais Militares e Ética Profissional é conteúdo basilar do Curso, sendo responsável pela concepção da hierarquia e disciplina do policial. Na Gestão de Pessoas Aplicada, serão fornecidos diversos instrumentos e ferramentas ao PM para exercício da motivação, elevando-se seu nível técnico e propiciando ao final, trabalho em equipe e um alto desempenho produtivo.

Lado outro, observa-se uma lacuna no que tange as referências mínimas bibliográficas afetas a Disciplina Comando, Chefia e Liderança I e II, vez que insuficientes, quando atrelada demasiadamente a textos de leis, portarias e manuais do Exército Brasileiro, não se observando as particularidades do cumprimento e entendimento do labor e da missão policial militar, bem como as novas doutrinas motivacionais.

Não se ater ao estudo do poder e suas manifestações, as mudanças históricas e culturais, bem como as novas demandas profissionais e estruturais por que passam a corporação também é um erro. Hoje, o conhecimento advém de novos paradigmas,

demonstrar-se-á que os objetivos específicos da pesquisa são relevantes para possíveis e futuras soluções dos problemas apresentados.

Conduzir-se-á com a devida ética intelectual e um rigor científico apurado, uma pesquisa documental aplicada, face abordagem quali-quantitativa, utilizando-se diversos métodos, como o explicativo e exploratório encarando-se dogmas, paradigmas e obscuridades do objeto de estudo.

Ora, para se conhecer, relembrar e assimilar conhecimentos, doutrinas e técnicas relacionadas ao exercício do comando, chefia e liderança policial militar, bem como ampliar habilidades específicas na área de gestão de pessoas, buscando maior produtividade e o alto desempenho profissional, mantendo, sobremaneira, íntegro os valores institucionais, requererá a criação de uma cartilha afeto a problemática encarada.

Produzir conhecimento através do tecnicismo/cientificismo é imprescindível ao desenvolvimento da PMDF e suas pretensões estratégicas. Que o presente material assessore os oficiais subalternos no exercício do comando, bem como desperte a formação de um grupo de trabalho de produção acadêmica para criação de um Manual de Comando, Chefia e Liderança Policial Militar no âmbito da Diretoria de Especialização e Aperfeiçoamento (DEA) e do Departamento de Educação e Cultura (DEC).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CFO, MATRIZ CURRICULAR E INTERDISCIPLINARIDADE

Relata F. Chedas, no livro " Do Capitão sem nome", que a arte de comandar se dá através de um Líder, inominado e anônimo, cujo um labor fecundo realizado se dá em silêncio. O Comando para o autor é encarado como uma arte e ciência. Destaca, primeiramente, que para se ensinar é necessário saber, uma vez que a ciência do comando é infinitamente rara. Na mesma obra literária, aduz o Tenente-Coronel Êmil Mayer que:

Não se liga entre nós, ao ensino teórico, toda a importância que ele merece. Supõe-se que o contacto com a tropa basta ensinar aos oficiais a filosofia da sua profissão. Este ensino devia incidir sobre três pontos distintos: os métodos da pedagogia, emprego dos meios de repressão, pedagogia do comando. O oficial, é um instrutor, um instruindo de justiça, um condutor de homens (CHEDAS, 1944, p. 35).

O CFO da PMDF tem por finalidade fornecer as aptidões necessárias para o exercício das funções de comando, chefia e liderança da Corporação, em nível de oficial subalterno e intermediário nas áreas administrativas e operacionais necessárias ao policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública.

Buscando uma formação de mais alto nível, o CFO possui uma duração longa, geralmente são 03 anos de estudos e treinamentos aos discentes. É constituído como curso de educação superior, sendo devidamente autorizado pelo Ministério da Educação e sujeito às normas federais de ensino, como por exemplo a lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que diz “ O ensino militar é regulado em lei específica, admitida a equivalência de estudos, de acordo com as normas fixadas pelos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

No PLADIS, o CFO, traz em seu bojo uma extensa matriz curricular, refere-se a uma gama de matérias que fornecem elementos e conhecimentos ao PM, alinhados aos objetivos educacionais de excelência para a qualidade profissional de seus integrantes. Em seu conteúdo programático o CFO lista a disciplina Comando, Chefia e Liderança I no segundo ano de formação e Comando, Chefia e Liderança II no terceiro ano de formação, dada a sua imprescindibilidade educacional.

Não obstante, observando-se a interdisciplinaridade do Curso, compõem-se como matéria estudada no terceiro ano de formação a Gestão de Pessoas Aplicada, alinhável, pois, a disciplina Comando, Chefia e Liderança. Desenvolver os pilares da gestão de pessoas como a motivação, o treinamento e desenvolvimento, a comunicação interna, a gestão de competência e o trabalho em equipe são imprescindíveis ao exercício final do comandamento. Trata-se de

uma competência essencial a ser adquirida pelos alunos policiais militares durante a longa jornada de estudos, elevando-se, assim, o nível técnico e produtivo da Corporação.

A importância e interdisciplinaridade da matéria Comando, Chefia e Liderança é demasiadamente visível. Atrelada ainda aos Valores e Ética Policiais-Militares (conteúdo curricular do primeiro ano de formação) é elemento primordial e basilar na formação dos dogmas e estruturas que consagram a hierarquia e disciplina no âmbito da PMDF, imprescindíveis na formação profissional do PM. Consagrando a interdisciplinaridade, aduz o Regulamento Geral de Educação (RGE), Portaria PMDF Nº 1.109, de 31 de dezembro de 2019:

Art. 250. As coordenações pedagógicas dos Estabelecimentos de Ensino assegurarão o tratamento interdisciplinar entre os componentes curriculares correlatos de um curso, além da transversalidade dos valores éticos policiais militares e dos direitos humanos aplicados à atividade de polícia ostensiva, em especial quanto à proteção dos grupos vulneráveis, sempre que possível (DISTRITO FEDERAL, 2019, p. 51).

Destaca-se que as referências mínimas bibliográficas dispostas no Plano de Disciplinas do Curso de Formação de Oficiais (PLADIS) no que tange a Disciplina Comando, Chefia e Liderança I e II, são insuficientes, vez que se atrela exclusivamente a textos de leis, portarias e manuais do Exército brasileiro, não se observando pesquisas de campo e dados estatísticos. Ocorre que as particularidades e missão constitucional de policiamento ostensivo e preservação da ordem pública afeta a Polícia Militar não são levadas em consideração, tampouco conjecturam com a visão estratégica da PMDF. Comporta, tão somente como referências mínimas exigidas pelo PLADIS 2020 do CFO/PMDF relacionados a disciplina Comando, Chefia e liderança I e Comando, Chefia e Liderança II:

BRASIL. Exército Brasileiro. Liderança Militar. Manual de Campanha. Liderança Militar (C 20-10), 2011. FIGUEIREDO, Jayr; MARINHO, Robson M. (Orgs.) Liderança: Uma Questão de Competência. São Paulo: Saraiva, 2006. BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. Liderança e Cultura Organizacional para Inovação. São Paulo: Saraiva, 2018. BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 816, de 19 de dezembro de 2003. Aprova o Regulamento Interno e dos Serviços Gerais (R-1) (DISTRITO FEDERAL, 2020, p. 58 e 96).

Nota-se que as referências mínimas exigidas na matriz curricular do curso, tanto no primeiro quanto do segundo ano, são idênticas e insuficientes. Dessa forma, os alunos do CFO devem recorrer a outras fontes, utilizando a vasta literatura sobre a assunto, de forma a complementar sua fonte de estudo e se desenvolver como profissional de excelência, apto a atender a sociedade com uma prestação de serviço público sobrecomum, traduzido por meio de subordinados bem assistidos e preparados para atuar prontamente na atividade fim.

Fomentar o processo de ensino de gênese e capacitação do efetivo passa por uma revisão contínua da matriz básica curricular para os cursos de formação, aperfeiçoamento e

especialização da PMDF, numa perspectiva do aprendizado e conhecimento, nos moldes dos objetivos e iniciativas estratégicas da Corporação. Dizer e produzir Ciência, através do tecnicismo e do cientificismo é imprescindível a perpetuação e desenvolvimento da PMDF, bem como a busca incessante do conhecimento.

Ora, para se conhecer e assimilar as doutrinas e técnicas relacionadas ao exercício do Comando, Chefia e Liderança, alinháveis aos pilares da Gestão de Pessoas Aplicada, alcançando maior habilidade, produtividade e desempenho e, mantendo, sobremaneira, íntegro os Valores e Ética Policiais Militares, requer, pois, a criação e adoção de uma cartilha interdisciplinar no âmbito da PMDF, subsidiando, assim, o oficial subalterno no trato com seus subordinados.

2.2 FORMAÇÃO DE ALTO NÍVEL E EDUCAÇÃO CONTINUADA

Estoque de conhecimento é imprescindível numa corporação de ponta. Desenvolver uma educação continuada pressupõe a capacidade de dar vitalidade às competências, as habilidades e atitudes ao perfil dos componentes humanos da organização, qualidades, inerentes ao líder na tríade de Sérgio Coutinho. Segundo o autor, são qualidades de um comandante: a competência profissional, a formação moral e a experiência de comando (COUTINHO, 1997, p. 25). Assim, para se alcançar o triângulo das virtudes é necessário ao comandante, buscar sempre a qualificação profissional. Ser líder requer aperfeiçoamento e estudo contínuo.

Elencada como pilar da liderança militar pelo Exército brasileiro, a proficiência profissional ou o saber propriamente dito, indica capacidade, o conhecimento e cultura, primeira qualidade que se observa e se exige de alguém que exerce função de comando (BRASIL, 2011, p. 24).

A educação na Corporação é desenvolvida a partir de um processo de formação regular dos Policiais Militares, que nunca cessa. O processo educacional da PMDF é desenvolvido de maneira contínua e composto pelas modalidades de ensino, pesquisa e extensão, com objetivo institucional de estabelecer as premissas para adequada qualificação e apoio fundamentais para a excelência na prestação de serviço à sociedade com foco em sua missão institucional (DISTRITO FEDERAL, 2019).

Para tanto, a PMDF estabeleceu que a formação inicial do policial militar começa em um Curso Inicial de Carreira (CIC), que habilita o policial militar ao exercício de suas atividades e progressão na carreira por um período de aproximadamente dez anos, momento

em que a instituição exigirá um outro curso, denominado de Curso Sequencial de Carreira (CSC), que tem como objetivo a continuidade da formação do policial visando ampliar conhecimentos para a ocupação de cargos mais elevados e para o desempenho de suas funções. Por fim e não menos importante a PMDF disponibiliza aos seus policiais os Cursos de Especialização (CEsp), destinado a proporcionar o aprofundamento da técnica e aquisição de conhecimentos e habilidades necessários a atividade policial militar.

Nesse contexto, podemos perceber que a instituição se preocupa não só com a formação inicial dos policiais, mas também com sua continuidade e aprimoramento. Coaduna-se com a regularidade incessante da educação o artigo 37 do Estatuto dos Policiais Militares do Distrito Federal, qual dispõe que o oficial é preparado não apenas no processo de formação inicial da carreira (CFO), mas ao longo dela. Assim, “o oficial é preparado, ao longo da carreira, para o exercício do Comando, da Chefia e da Direção das Organizações Policiais-Militares” (BRASIL, 1986).

Nesse prisma, destaca-se ainda como manifestação essencial do valor policial militar o aprimoramento técnico profissional, nos termos do artigo 28, V do estatuto da PMDF (lei 7.289, de 18 de dezembro de 1984). A capacitação e o treinamento contínuo têm por finalidade qualificar e fortalecer os recursos humanos da instituição.

Ampliar e capacitar o efetivo além de objetivo é uma iniciativa pensada e catalogada no Plano Estratégico da Corporação (2011–2022) visando atingir o protagonismo no âmbito da Segurança Pública no cenário nacional. Aduz o documento em diversos pontos a ação de implementar e desenvolver programas de capacitação continuada de Policiais Militares nas diversas atividades operacionais, técnico-profissionais e de gestão organizacional, bem como propiciar uma atualização profissional permanente.

Aprimorar a gestão da educação é vital e passa pela efetivação dos seguintes pontos: criar o marco regulatório de ensino da Corporação; estimular os integrantes da PMDF para atuação na área de ensino; estabelecer parcerias com centros de excelência nacionais e internacionais de ensino; implementar curso de graduação em Tecnologia em Segurança Pública para Policiais Militares e sociedade civil, fomentar cursos superiores para Policiais Militares e sociedade civil; adequar o Instituto Superior de Ciências Policiais (ISCP) na estrutura organizacional da Corporação; realizar convênios, parcerias ou contratos com instituição(ões) de ensino superior para capacitar policiais com mestrado e doutorado em apoio ao ISCP; Criar e implantar cursos de graduação e pós-graduação de interesse para a PMDF.

Como iniciativa estratégica já implementada pela PMDF se criou o ISCP, instituição pública de ensino superior credenciada pelo Ministério da Educação, que oferece curso de Graduação em Ciências Policiais, Curso Superior de Tecnologia em segurança Pública, bem como outras Pós-Graduações, em regra ao efetivo da PMDF. Fomentando a formação de alto nível e a educação continuada a PMDF implementou uma estrutura de educação à distância (EAD), trata-se da Rede EaD-SEGEN, vinculada hoje ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, para capacitação técnico-profissional voltados aos profissionais integrantes do Sistema Único de Segurança Pública, usando, pois, de meios modernos e tecnológicos na qualificação do efetivo Policial Militar, atendendo as demandas e visão institucional.

Uma formação qualificada e de alto nível, bem como uma educação continuada devem ser uma busca constante na corporação. O investimento na capacitação profissional e a procura incessante por treinamentos e instruções policiais militares (InPM) são expoentes e condutas a serem observadas, vez que se referem a fatores motivacionais por excelência. Segundo o artigo 63 do RGE, as InPM se destinam a capacitar o policial da PMDF, bem como a transmitir-lhes competências e conhecimentos inerentes a profissão. No que tange as diretrizes básicas de organização pedagógica, alude o artigo 246 do RGE:

Art. 246. Os cursos e as instruções policiais militares no âmbito da Corporação, para além da transmissão das competências a eles inerentes, servirão também para reafirmação dos valores institucionais, em especial a hierarquia e a disciplina (DISTRITO FEDERAL, 2019, p. 50).

Destarte que a InPM proporciona aos líderes a aquisição de conhecimentos, habilidades, e comportamentos que são os elementos-chave para a absorção de valores profissionais policiais militares e de proficiência técnica e tática, além de criar um ambiente adequado para o ensino da liderança aos integrantes de escalões subalternos.

Nesse norte, encarando a instrução, o treinamento e o desenvolvimento profissional também como um pilar da gestão de pessoas aplicada, é imprescindível dotar os recursos humanos da corporação desse exercício contínuo de educação. Importa que o oficial subalterno deve-se ater que tais instrumentos são mecanismos de produtividade, incentivando e facilitando, sobremaneira, seus comandados na busca pelo conhecimento de alto nível, bem como uma capacitação permanente e continuada.

2.3 DIMENSÃO ÉTICA E VALORES POLICIAIS MILITARES

Para a consecução do objetivo do trabalho, bem como apresentação final do produto se faz necessário conceituar, desenvolver e reafirmar os principais valores da força policial militar do Distrito Federal, vez que imprescindíveis ao exercício do comando e a motivação.

Segundo o Plano Estratégico da PMDF (2011 – 2022) os “valores são conjuntos de padrões éticos que norteiam a vida cotidiana da organização e a dos seus integrantes” (DISTRITO FEDERAL, 2011, p. 9).

São valores da PMDF elencados no referido documento, senão: a honestidade; a ética profissional; o cientificismo; e o respeito aos Direitos Humanos. A qualidade profissional e técnica dos integrantes da PMDF passa pela consecução e assunção dos princípios morais citados no Plano Estratégico, possibilitando, pois, um reconhecimento efetivo de instituição policial moderna e de referência no Brasil.

Conforme disciplina o RGE da Corporação (PMDF, 2019), a educação da Corporação deve obedecer a algumas normas, reafirmando-se a dimensão ética, os valores e a identidade institucional, onde, desde a formação, os alunos aprimoram-se tecnicamente para o desempenho de elevada missão atrelada a chefia e liderança. Estatui assim, o RGE:

Art. 256. O Chefe de Turma constitui função essencial de auxílio da coordenação de curso realizado na Corporação, sendo desempenhada por discente em conformidade com a presente portaria.

§ 1º A função de Chefe de Turma possui também fins pedagógicos, em especial no âmbito dos Cursos Iniciais de Carreira, visando ao desenvolvimento de competências específicas relacionadas com comando e liderança.

Art. 289. Na constituição dos currículos do CAP e do CAEP, a modalidade presencial deverá corresponder a, no mínimo, 208 (duzentas e oito) horas-aulas em cada curso, distribuídas da seguinte forma:

IV- Chefia, liderança e ética policial militar: 12 (doze) horas-aulas;

Art. 314. Não se admitirá o aproveitamento de estudos:

III - para componentes curriculares que envolvam de modo estrito os valores institucionais, como chefia e liderança, ordem unida, dentre outros (DISTRITO FEDERAL, 2019, p. 52, 58 e 65).

Percebe-se a partir da reafirmação legislativa que os aspectos relacionados a ética, valores, motivação, chefia, comando e liderança são intrínsecos a formação, aprimoramento e desempenho policial militar, presente tanto nos cursos iniciais de carreira, bem como nos cursos de progressão, vedando-se ainda, o aproveitamento de estudos no que comporta a matéria.

Há uma construção de identidade no campo do trabalho, do emprego e da formação que acabou por se legitimar no reconhecimento da identidade institucional em meio aos mecanismos de socialização profissional, logo, poderíamos pensar na questão das identidades como uma questão de papéis ligados às leis e regulamentos, advindos de valores elencados e escolhidos pela PMDF, sejam eles arcaicos, tradicionais ou modernos.

Ainda que alguns valores sejam anteriores ao ingresso do indivíduo na PMDF, os sujeitos constroem suas identidades, o papel vinculado ao universo do trabalho que vai desempenhando dentro da organização, como uma corporação de socialização secundária,

acabam por efetivar atitudes, habilidades e comportamentos, ao ponto de se obter uma identidade profissional necessária, que também é social.

Incutir e desenvolver valores éticos e morais nos indivíduos que compõem uma organização é imprescindível, bem como criar uma identidade estratégica de funcionamento e sobrevivência para a instituição. O líder consumado cultiva a lei moral e devota-se ao método e disciplina, assim, está em seu poder controlar o sucesso. Ora, espera-se minimamente dos líderes e liderados o conhecimento e a aceitação dos preceitos éticos e valores corporativos como a honestidade, a ética profissional, o cientificismo e o respeito aos direitos humanos.

Somando-se a citada lei moral, SUN TZU desenvolve outro fator importante no processo decisório, a figura do comandante e suas qualidades. Aduz que o “cabeça” significa e espelha as virtudes da sabedoria, sinceridade, benevolência, coragem e rigor, adjacentes, pois, a forma do verdadeiro Líder (SUN TZU, 2010, p 29). James C. Hunter, arrola na obra “O Monge Executivo” uma liderança servidora, capacitada a identificar e atender as necessidades legítimas dos liderados. Pontua o autor que: “um líder eficiente é aquele que desenvolveu as habilidades e as qualidades morais que capacitam a inspirar e influenciar um grupo de pessoas” (HUNTER, 1998, p. 15).

Destarte que a difusão e sedimentação dos valores institucionais possui uma correlação teórica e empírica com os valores humanos. Referem-se a crenças relativamente estáveis, ligadas ao afeto e que geram sentimentos, sendo um constructo motivacional que orienta as atitudes e comportamentos das pessoas. Uma formação moral com valores positivos e éticos exprime mais uma vertente da tríade do exercício de comando elencada por Sérgio Coutinho atinente às virtudes do líder. Explana ainda o referido autor que: “A liderança militar é um processo eminentemente ético” (COUTINHO, 1997, p. 137).

Considera-se que a compressão e a aceitação de crenças e valores comuns, pelos integrantes de uma unidade, reduzem os conflitos, diminuem os obstáculos na interação e facilitam a ação coletiva. O líder militar precisa saber comunicar os valores da instituição e servir de exemplo para seus liderados, por meio de ações com os valores que procura transmitir, pois a sua credibilidade é de vital importância para o exercício do comando. Entretanto, ponderar e respeitar outras posições se faz necessário.

Os subordinados tendem a imitar as características demonstradas pelo líder. Isso evidencia a importância da conduta moral de quem pretende exercer a liderança militar, pois as atitudes são mais facilmente imitadas do que aprendidas, ainda que seja papel do comandante educar, persuadir e mostrar o entendimento. Para comandar, o oficial subalterno deverá demonstrar habilidade para orientar, dirigir e modificar as atitudes e as ideias

contraproducentes dos subordinados, por intermédio da capacidade de convencimento que possuir e de sua credibilidade (comportamento moral) que tiver adquirido.

Incutir as manifestações essenciais do valor policial militar no material humano da instituição, atrelando-os à missão e a nova visão estratégica da PMDF é papel inerente ao comandante, devendo gastar recursos e energias nesse sentido para o sucesso da corporação. A pertinência da dimensão ética e dos valores policiais militares encarados como elemento central da instituição são imprescindíveis a formação do oficial policial militar dado o cargo e a função que ocupam. Tais postulados não devem ser esquecidos após formação, devendo ser sempre revisitados, atingindo um estágio final onde os comandantes conseguem incorporar os valores à sua verdadeira natureza.

A dimensão ética e os valores policiais militares são demasiadamente importantes para motivar e incentivar os subordinados no exercício do comando pelo oficial subalterno, referem-se, pois, a elementos essenciais na estrutura institucional, na formação e no exercício contínuo do policiamento. Relembra-los diariamente o comandante através da simples consulta a cartilha, é sinônimo de motivação e conseqüentemente produção.

2.4 ENTENDIMENTO DO LABOR, DEVER E MISSÃO POLICIAL MILITAR

Enxergar um significado maior na profissão dando um sentido mais humano no dever policial militar é imprescindível para o cumprimento pleno da missão, preservando a ordem pública e a incolumidade das pessoas e patrimônio.

Aduz o artigo 28 do Estatuto da PMDF que “são manifestações essenciais do valor policial-militar: III - a fé na missão elevada da Polícia Militar” (BRASIL, 1984). Cumprir e promover segurança pública de excelência, bem como o bem-estar social não se faz através de uma equação simples. Para desempenhar o nobre encargo constitucional afeta a PM se faz necessário um estudo mais profundo acerca da essência do trabalho policial militar, encarado, pois, como uma obra, e não como um simples afazer em si. Ora, os valores éticos e morais já desenvolvidos são intrínsecos e compõem a essência do “labor” policial em si, que afere um sentido significativo e não alienável acerca da digna Missão.

Importante referenciar que a ideia de trabalho como castigo precisa ser substituída imediatamente pelo conceito de realizar uma obra, nos moldes do citado inciso III, artigo 28 do Estatuto da PMDF e da nova doutrina. Isso se faz com a inserção dos valores éticos policiais militares nos indivíduos, alinhados a formação, treinamento e uma vocação mínima

afeta ao policial militar. Quanto ao significado da palavra “trabalho”, assevera o filósofo Mário Sérgio Cortela:

Do ponto de vista etimológico, a palavra “trabalho” (assim como em francês, espanhol e italiano) tem origem no vocábulo latino “*tripalium*”, que era um instrumento de tortura, ou seja, três paus entrecruzados para serem colocados no pescoço de alguém e nele produzir desconforto. A origem do Ocidente é o mundo greco-romano. Se pegarmos, por exemplo, o período do século II a.C. até o século V, teremos a formação da sociedade clássica greco-romana com as heranças que o mundo greco-romano havia gerado. Essa sociedade cresceu em sua exuberância a partir do trabalho escravo. Em sociedades assim, montadas com base no sistema escravocrata, a própria ideia de trabalho remete a escravidão. Portanto, trabalho é coisa menor, indecente, imoral ou de gente que está sendo punida (CORTELA, 2014, p. 48).

Seguindo esse apanhado histórico, posteriormente tivemos no mundo medieval a relação entre senhor e servo. Substitui-se ocasionalmente aqui, a ideia de trabalho por servidão. Ora, não há mais o escravo, mas sim o servo, que necessita trabalhar um pouco para ele e o restante para o senhor dele. Entretanto, persiste o esquema de dependência nos diferentes contextos históricos. Com o processo de colonização, principalmente das Américas e da África, o mundo capitalista europeu substitui o trabalho escravo na Europa pelo trabalho escravo fora da Europa. Continuamos, portanto, com a mentalidade escravocrata afeto ao termo trabalho.

Percebe-se que a construção da palavra “trabalho” no mundo Ocidental foi edificada sob a lógica da exploração do outro. Entender a antiga construção e a acepção do termo é importante para superá-lo. Numa visão moderna, temos que adotar a ideia de obra, que os gregos chamam de “*poiesis*”, que significa meu produto, aquilo que faço, que construo e que me vejo. Partindo desse novo paradigma acerca do sentido da palavra “trabalho”, fica mais fácil comandar, gerir e administrar, despertando nos subordinados um sentimento constructo aos valores éticos da PMDF. Incutir e desenvolver uma nova definição do significado de “*labor*” no efetivo da PMDF é um dos papéis do oficial subalterno no processo de educativo do exercício de comando.

Corroborando com a dimensão ética e com o Estatuto da PMDF, Gaston Courtois, na obra “A Arte de Ser Chefe” já enumerava como qualidade indispensável do comandante para o exercício adequado de suas funções a “fé na missão” que desempenha, notemos:

O chefe que não crê na causa a que serve não é digno de ser chefe. Mas não basta crer; é preciso fazer com que todos sejam influenciados por sua fé e entusiasmo. É preciso que todo aquele que tem a missão de conduzir compreenda sua responsabilidade na obra a executar; de modo que cabe ao chefe fazer com que seus homens comunguem do ideal que o anima (COURTOIS, 1984, p. 55).

Charles Lebaud, no livro “Comandar” destaca a importância do senso do dever, onde todos trabalham para o mesmo e único fim, na ocasião, a grandeza da pátria francesa. Essa

cadeia de boas vontades ativas leva um maior comprometimento e integração no grupo nos objetivos perseguidos pela corporação. Argumenta ainda que o sacerdote do dever é um homem de convicção que tem a fé na grandeza de sua missão. Alude o General:

É indispensável que na execução o coração tome parte tão ativa quanto a inteligência: O verdadeiro chefe, aquele que quer ser digno da honra de comandar a outros homens, deve ter um sentimento tão elevado do dever que jamais transija com a sua consciência. Não trabalha para receber cumprimentos ou recompensas, mas apenas para ter a satisfação do dever cumprido (LEBAUD, 2013, p. 133).

Pensar em trabalho de qualidade de vida numa empresa ou mesmo em uma instituição militar bicentenária como a PMDF, reflete a ideia de em um “labor”, que não seja alienável. Entender o ministério, bem como se ver no resultado final é imprescindível aos sujeitos. Atribuir um sentido no que se faz é um processo fundamental da criação e da obra do policial militar do presente e do futuro. A inserção e o entendimento do “labor”, dever e missão, levarão o indivíduo a um estado de espírito confortável, propício a se tornar um liderado convicto do seu papel, sentindo-se bem com o que faz. Salienta-se que, na presente hipótese o senso de pertencimento será demasiadamente alto.

Entender e compreender que o “labor” e a missão única atinente a polícia militar é algo inseparável do dever, despertar a fé na missão elevada da PMDF e gerar espírito de equipe é papel a ser desempenhada no serviço diário do oficial subalterno, fator assim determinante para melhorar a motivação da tropa e, conseqüentemente a produção e a prestação de um policiamento de excelência. Persuadir e motivar o liderado nesse sentido, auxiliando-os no processo de entendimento e pertencimento, fazendo-os ativos, comprometidos e, satisfeitos na obra corporativa é alcançar objetivos estratégicos. Com tal postura, todos ganham: instituição, líder militar, liderados e a sociedade.

2.5 LIDERANÇA POLICIAL MILITAR

Meios acadêmicos, empresariais e militares debruçam-se cotidianamente no estudo da fenomenologia da liderança, que recebe cada vez mais um aporte da psicologia social e da organizacional. É importante ao Oficial Subalterno conhecer as bases conceituais e teóricas da liderança militar, servindo eventualmente como ferramenta no trato com os subordinados.

Segundo Dicionário Aurélio da língua portuguesa, liderança é uma forma de dominação baseada no prestígio pessoal, a qual é aceita pelos dirigidos; é a capacidade de liderar, espírito de chefia; é função de líder. Na história militar, a liderança está impreterivelmente alicerçada na coesão, motivação e coragem. Destaca-se ainda que quando a

liderança está fundada em laços sólidos de hierarquia e disciplina entre comandantes e comandados a missão será cumprida.

Segundo o Manual de Liderança Militar do EB o conceito de liderança militar: “consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação” (BRASIL, 2011, p. 23).

Nesse contexto, para motivar suas equipes, os líderes devem se valer de métodos e técnicas de liderança, definida como a capacidade de entusiasmar a conduta de outras pessoas para que deem o melhor de si nas atividades que estão desempenhando, por essa razão, os oficiais de organizações policiais militares que se preocupam em desenvolver a liderança em suas competências passam a ter melhor desempenho e reconhecimento em seu ambiente profissional. O problema acontece justamente quando o chefe não apresenta habilidades inerentes do líder, pois nem sempre a pessoa designada a um cargo de chefia apresenta qualidades intrínsecas do verdadeiro comandante.

No século passado, defendia-se a ideia de que a liderança era uma característica inata a determinada pessoa, no entanto, com decorrer do tempo, mestres e estudiosos do tema derrubaram essa tese, evidenciando que é possível desenvolver habilidades e competências necessárias para se tornar um líder. Para tanto, é necessário que o cidadão se disponha a adquirir novos hábitos e treinamentos capazes de desenvolvê-lo e inculcar em sua personalidade os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes a liderança.

O que muitas pessoas desconhecem é que temos na literatura moderna vários estilos ou tipos de liderança, e que uma mesma pessoa pode ter características de mais de um deles em sua personalidade. Assim, um bom líder deve levar em consideração além de características da organização e do tipo de negócio desempenhado, o perfil em que melhor se encaixa para exercer a liderança, alcançando, pois, as finalidades organizacionais.

Ora, imprescindível destacar e desenvolver as especificidades da Organização Policial Militar no que tange a liderança. Impor unicamente a simetria e o espelhamento das Forças Armadas não mais nos cabem, é medida incompatível dada a essência e missão de cada instituição. Prima-se que a responsabilidade finalística do Exército Brasileiro é a defesa da Pátria, com padrões singularmente característicos, advindos de um núcleo permanente e imutável, pensadas unicamente para a guerra.

O funcionamento saudável de uma instituição e o comandamento dos líderes devem passar pelo crivo da análise da totalidade dos fatores coexistentes. Há, pois, uma inter-relação

no campo dinâmico dos fatores, onde líder, liderados, a interação entre eles e a situação serão levados em consideração para a tomada de decisão final. Dispor desse conhecimento e de modernos instrumentos para atender às novas expectativas não tão tradicionais que permeiam o exercício da liderança é papel atinente ao Oficial subalterno. Nesse prisma, Kurt Lewin explana sobre a motivação do comportamento, apresentando-nos a teoria de campo psicológico (Gestalt):

Comportamento humano é o resultado da totalidade dos fatores coexistentes. É a Inter-relação do campo dinâmico dos fatores, cujas partes são interdependentes e resultam em um comportamento expresso. A Teoria campo social expressa que o grupo e ambiente formam um todo, explicada conduta ou resultados pela inter-relação dinâmica entre suas partes, interna e do ambiente (BRASIL, 2011, p. 17).

Trabalhar atendendo as mudanças sociais e profissionais nos elevam, bem como aumenta a aprovação e confiança por parte dos liderados e da população, sob pena de perda da liderança e poder. A seguir estudaremos os diferentes tipos de liderança aplicados nas mais diversas instituições públicas e privadas do país.

Liderança autocrática: é considerado um dos modelos mais rígidos o liderado, em regra, deve obedecer a ordens e fazer exatamente o que lhe foi solicitado. Tem como prioridade a eficiência e o resultado, o líder, na maioria das vezes, é taxado como uma pessoa exigente e autoritária. Inicialmente, esse tipo de liderança pode ser interpretado como negativa, no entanto é de grande valia em instituições com muitas regras a serem seguidas e em equipes compostas por componentes com baixa experiência. É importante ressaltar que a liderança autocrática deixa pouca liberdade para a criatividade e a autonomia dos liderados.

Liderança democrática: Caracterizada pelo equilíbrio, essa liderança dá certa liberdade para que o profissional tome decisões e sugira ideias, porém o controle da equipe e as decisões de maior relevância são de responsabilidade do gestor. Tem como característica a interação com os liderados, há abertura para troca de ideias, conhecimento e experiências o líder democrático aconselha e capacita sua equipe. Demonstrando-se bem efetiva, a liderança democrática estimula a responsabilidade e melhora produtividade.

Liderança situacional: nesse estilo de liderança a postura do líder estará adstrita aos diferentes níveis de maturidade dos liderados, cada um desses níveis precisará de um comportamento diferente do líder. Ou seja, o sucesso está vinculado a capacidade de adaptar seu comportamento aos diferentes profissionais subordinados.

Liderança motivadora: estilo de liderança com base em realização de tarefas de rotina e na motivação aplicada pelo gestor para alavancar resultados. Com líderes de perfil entusiasmado que têm a função de contagiar os liderados com o mesmo espírito e entusiasmo.

Em regra, a equipe se sente confiante para propor ideias, porque é motivada pelo líder, que acredita no potencial de seus liderados. Geralmente o ambiente que envolve essa liderança é amigável e prazeroso. Oportuno que o chefe assume a responsabilidade dos problemas e mantém postura firme diante de crises.

Liderança coaching: estilo recente de liderança tem como papel fundamental perceber habilidades individuais do liderado e ajudar o seu aprimoramento. Com foco na motivação auxilia o profissional a chegar em seu mais elevado potencial. Tem como principal característica o feedback que cria uma relação de confiança entre líder e liderado. Por meio de um processo de autoavaliação o liderado identifica forças e fraquezas, para que junto com o gestor melhorem seu desempenho.

Alcançada a proficiência e o saber profissional no que comporta a liderança militar e os tipos de liderança, extrai-se que para um grupo atinja determinado objetivo é necessária uma análise total dos diversos fatores dinâmicos que compõem o ambiente, que partem do diagnóstico do líder, dos liderados, da interação entre eles e da situação propriamente dita, apontando-se, pois, para o desígnio institucional.

Requer assim, do Oficial Subalterno a sabedoria e competência para combinar conhecimentos, habilidades e atitudes na repleta interação dos contextos organizacionais, propiciando uma liderança policial militar específica dado seu objeto, onde emoções e expectativas dos liderados também são consideradas na análise situacional do exercício comando.

2.6 PODER, AUTORIDADE E PERSUASÃO

Não ater ao estudo do poder e suas manifestações, a partir de concepções históricas e culturais, bem como as mudanças legislativas e as novas demandas sociais/profissionais por que passam a corporação é se abster de base científica e parar no tempo.

Conceitua-se “poder” como a capacidade de conseguir que os outros (cidadãos, subordinados e superiores) façam ou deixem de fazer algo ou alguma coisa a partir de diferentes motivações manifestas. Parafraseando Weber, “Poder” é uma faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer (HUNTER, 1998). Ocorre que o termo passou e passa por uma transformação histórica, vez que outrora ligava-se essencialmente à força bruta e hoje, atrela-se aos aspectos intrínsecos do conhecimento, sabedoria e persuasão.

O “poder é a capacidade de dirigir ou evitar ações atuais ou futuras de outros grupos ou indivíduos” (NAÍM, 2019, p. 41). Ou, dito de outra forma, poder é aquilo que exercemos sobre os outros para que tenham condutas que, de outro modo, não adotariam. Surge, pois, diferentes maneiras de impor a vontade daquele que detém o poder, ou mesmo do poderoso, quer seja: pela influência, persuasão e coerção. Destarte que, todas buscam a mesma situação: que os outros façam ou deixem de fazer algo. Refere-se ainda, a capacidade de afetar o resultado de uma negociação.

A autoridade traz à baila a manifestação do poder de mando e de decisão. Segundo Chiavenato 03 são as bases de autoridade do líder: “os fundamentos racionais (regras normativas/autoridade legal); os tradicionais (passada de geração para geração); e as carismáticas (heroísmo, caráter exemplar, popularidade)” (CHIAVENATO, 2020, p. 23).

Liderança, conforme retratado no capítulo anterior é a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente na busca de objetivos identificados como sendo para o bem comum. O maior líder de todos, Jesus Cristo, evidentemente não tinha o “poder” stricto sensu frente ao Império Romano, mas exercia a referida autoridade plena, baseada numa liderança servidora amorosa que inspirava e influenciava a todos.

Mahatma Gandhi sacrificou-se para servir a causa da liberdade. Suportou dor e sofrimento numa guerra não violenta de desobediência civil, sendo preso e açoitado diversas vezes. Fez jejuns rigorosos para chamar a atenção sobre a situação da Índia, servindo e se sacrificando à causa, até que em 1947, não apenas o Império Britânico concedeu a independência à Índia como recebeu Gandhi em Londres com uma parada digna de herói. Realizou o Líder servidor tudo sem recorrer a armas, violência ou poder, usando tão somente a influência baseada na autoridade. Martin Luther King foi à Índia no final dos anos 1950 para estudar os métodos de Gandhi e o que aprendeu causou grande impacto no Movimento dos Direitos Civis, no princípio dos anos 1960. Dr. King reconheceu que não tinha poder, assim, utilizou-se dos métodos de Mahatma Ghandhi, sacrificando-se pela causa dos negros, chamando atenção da nação acerca das injustiças suportadas, sem usar a violência. Não contrapôs poder com poder, como outros movimentos ou lideranças.

Como a influência, a autoridade é construída a partir do serviço e do sacrifício pelos outros, bem como pelo amor, vontade e ação, nos moldes realizados pela Madre Teresa de Calcutá. Ressalta-se que não é preciso ser personagem histórico para construir autoridade, vez que nós a construímos sempre que servimos aos outros e nos sacrificamos por eles. O papel da liderança é servir, identificando e satisfazendo necessidades legítimas, a partir de alguns sacrifícios a causa e a quem servimos.

O poder tem uma função social. Seu papel não é somente garantir a dominação ou estabelecer uma relação entre chefe e subordinados: ele organiza, pois, uma sociedade, ou mesmo uma instituição militar e suas relações. O poder é imprescindível para inibir ou direcionar o homem primal de Hobbes, inerentemente competitivo e conflituoso, naturalmente sob pena de violência e destruição, vejamos: “Durante o tempo em que os homens vivem sem um poder comum que os intimide e organize, eles ficam naquela condição que chamamos de guerra, e trata-se de uma guerra de todos contra todos” (HOBBS, 2020, p.52). A guerra de todos contra todos que Hobbes previa é a antítese do bem-estar e do progresso social, aspectos vinculados à ordem pública.

Entender o poder e suas manifestações através dos canais da força (coerção), código (compromisso), da mensagem (persuasão) e recompensa (incentivo), bem como seu funcionamento e manutenção é atributo do oficial policial militar líder, qual deveria constar na matriz curricular do CFO e no dia a dia das relações humanas dentro dos quartéis, sendo ainda, um instrumento de gestão aplicável.

Pergunta-se, que ferramentas estão à disposição do líder militar no exercício do poder? Tais instrumentos foram demasiadamente ofertados na formação do oficial ou nos cursos continuados de carreira ou extensão? É fato que não, vez que na vertente institucional não se trabalha ou ministra uma construção histórica e teórica pormenorizada acerca da problemática.

Max Weber é o principal estudioso de questões de poder/autoridade no século XX. Suas teorias com base em burocracia são imprescindíveis para entender como o poder pode ser usado de fato. Apoiado em seu domínio enciclopédico da história global, Weber defendia que, no passado, boa parte da autoridade havia sido “tradicional”, ou seja, herdada por seus detentores e aceita pelos súditos desses detentores. Uma segunda fonte de autoridade era a “carismática”, na qual um líder individual era visto por seus seguidores como alguém que possuía um dom especial. Mas, a terceira forma de autoridade, a adequada aos tempos modernos era a “burocrática” e “racional”, baseada em leis e exercida por uma estrutura administrativa capaz de fazer respeitar regras claras e consistentes. “Esse tipo de autoridade se sustenta numa crença na validade das regras aplicáveis a todos por igual competência baseada em normas racionais” (WEBER, 1999, p. 45).

A tarefa de liderar, governar, mobilizar, organizar e disciplinar pessoas com padrão de vida melhor e estudadas, no caso policiais militares requer modernos métodos, diferentes, pois, daqueles que funcionavam com os de outrora (estanques e sem racionalidade). Hoje o entendimento faz parte do novo público, o PM é dotado de uma nova mentalidade e

conhecimento, o que os torna mais difíceis de controlar por si só. Solicita assim, a chamada proficiência profissional (saber) e a consequente aplicação dos novos métodos atrelados a persuasão para influenciá-los no cumprimento da missão.

O poder na nova doutrina opera por meio de 04 canais: a força, ou coerção pura e simples, efetiva ou mesmo ameaça, que obriga as pessoas a fazer coisas que de outro modo elas escolheriam fazer; o código, isto é, o poder que se origina da obrigação moral e ligada a tradição; a mensagem que é o poder da persuasão, um apelo às preferências; e a recompensa, o poder do estímulo, um incentivo em troca de concordância. A depender do caso concreto, se ater a parte de um código legítimo, bem como a persuasão seria o ideal a nova realidade e visão da PMDF, referendado a qualidade profissional de seus integrantes.

Ora, o poder exercido exclusivamente por meio de um código, com bases morais fundantes tão somente na tradição, enfrenta novos desafios. Em tempos de intensas mudanças materiais e comportamentais, os apelos à tradição e à obrigação moral têm menos probabilidade de sucesso, a não ser que reflitam essas condições sociais mutantes. Adaptar suas mensagens à cultura e as necessidades concretas se faz necessário, incluir e desenvolver persuasão é essencial, bem como as mudanças legislativas e comportamentais.

Tal postulado, coaduna-se com a doutrina de Moisés Naím que exara a chamada “Revolução da Mentalidade”, calcada no conhecimento, informação e persuasão, que está criando redutos de homens e indivíduos mais bem formados e instruídos, dotados de capacidade técnica e científica, que possuem menor probabilidade de aceitar passivamente decisões ou ordens ilegais infundadas e estanques (NAÍM, 2019).

A chamada “Revolução da Mentalidade” por que passa a humanidade estão atacando agora o modelo de organização defendido outrora por Max Weber. Destarte que a sociologia positivista e as instituições baseadas em custos baixos e uma economia de escala, hoje não mais se sustentam por si só, requer uma adaptação, onde código, tradição e moral, trabalhem adstritos a persuasão. Respeitar o código ainda é essencial, bem como reformá-lo em alguns aspectos é questão de adaptar e sobreviver. A tradição deve ser respeitada e exigida, mas sua imutabilidade estanque não se faz necessária, diante dos novos preceitos constitucionais atrelados a uma polícia moderna, cidadã e de referência.

No âmbito da cultura militar é comum vermos “ameaças” em uma preleção, ocasião de início de serviço policial, a maneira que o superior passa as diretrizes relacionadas às atividades a serem desempenhadas naquele dia. Os oficiais, oportunamente usam frases como: “se eu perceber que alguém não cumprindo o que está estabelecido para o dia de hoje irá

responder”, e o presente trabalho tem como um dos objetivos apresentar que a persuasão utilizada no exercício do comando é a melhor escolha para motivar.

Sabe-se que o regulamento pode trazer sérias complicações àqueles que não se enquadram nas regras castrenses, mas o objetivo da administração moderna é conseguir resultados elevados por meio da dedicação de seu capital humano por vontade e motivação, e não por intimidação. Corrobora André Gavet, na obra “A Arte de Comandar” que o Oficial deverá ter o poder disciplinar em mãos, mas deverá evitar usá-lo, vejamos:

Será bom, sem dúvida, que se saiba ter o chefe nas mãos os meios com que forçar à obediência, se necessário; mas isso não quer dizer que esses meios de sujeição devam ser os de sua ação normal. A experiência mostra que unidades submetidas a regime de intimidação contínua são, na realidade, as mais indisciplinadas, onde a obediência é menos segura; não são conduzidas, por assim dizer, senão a golpes de força (GAVET, 1949, p. 54).

No processo de comando, o chefe não busca o medo dos subordinados, longe de ser ameaçadora a autoridade do comandante é, em geral, um poder benéfico e necessário aos comandados. Veda-se, a autoridade baseada na repressão ou em ameaças, primando por aquela baseada em princípios morais e racionais, expõe Gavet:

A base da vossa autoridade encontra-se alhures (não necessariamente na repressão: deveis tornar-vos o chefe moral de vossa tropa. A vossa autoridade não se deve apresentar ameaçadora, acompanhada de violências, mas firmemente apoiada em um princípio moral indiscutível (GAVET, 1949, p. 55).

Um dos grandes desafios das instituições militares da atualidade, é conseguir adaptar os princípios da gestão de pessoas a realidade dos quartéis, pois, por ter como diretriz um ordenamento jurídico bem rígido, faz com que os comandantes, na maioria das vezes, acabam usando o poder do regulamento ou código para intimidar os subordinados, ao invés de utilizar-se das novas técnicas de liderança, hora por falta de conhecimento na área motivacional, hora por considerar que a coercibilidade tem mais efetividade em um ambiente militar. Um tratamento digno e respeitoso nos relacionamentos profissionais, baseado na confiança e no sentimento de participação efetiva dos membros são a chave para o sucesso da organização.

Destarte que o poder, advindo da coação e da ameaça devem ser extirpados, substituídos impreterivelmente pelo conhecimento e persuasão, atrelando-os aos valores e ética policial militar, alcançando-se os objetivos da Instituição. Assim, o oficial subalterno no exercício da autoridade deverá basear-se no conhecimento, utilizando-se da gestão motivacional, bem como dos instrumentos técnicos que dispõe, explicitados através da persuasão como mecanismo efetivo de poder, melhorando, pois, os relacionamentos, o trabalho em equipe e a produção da tropa.

2.7 GESTÃO DE PESSOAS APLICADA E SISTEMA DE RECOMPENSAS

Os fatores de cultura organizacional através de boas práticas gerenciais de recompensa e treinamento têm influência determinante sobre a motivação, desempenho e qualidade de vida dos servidores. O gestor de recursos humanos trabalha conformando os esforços das pessoas aos interesses da organização, os padrões de desempenho, o sistema de recompensas, a avaliação de desempenho, o aconselhamento profissional, o treinamento e o desenvolvimento dos profissionais da instituição.

Os líderes e gestores precisam ajudar a fortalecer e aprimorar a estratégia da organização, demonstrando competências, atribuições, habilidades, ações e atitudes que os tornam respeitáveis e ativos na promoção de um ambiente militar de trabalho significativo, produtivo e inovador, alinhável, pois, aos comportamentos, tradições e regras institucionais. Nesse prisma, há uma promoção e otimização do capital humano por meio do planejamento e da avaliação da força de trabalho disponível.

O conhecimento acerca da legislação, missão e visão institucional são importantes, bem como seus objetivos estratégicos. Extrai-se daí a importância de liberar os integrantes da corporação, a partir de uma abordagem de gestão de competências e talentos que estimule o engajamento e o respeito comum ao conjunto de valores éticos, princípios de condutas e legislações que governam a organização policial militar, agindo a partir de evidências mensuráveis e agregando valor aos serviços.

Organizações que adotam práticas de trabalho de alto desempenho dedicam mais tempo ao treinamento extensivo de seus integrantes. Há nas políticas e nas práticas de gestão de recursos humanos a tendência à formação de uma força de trabalho competente, auto motivada e auto gerenciada, que passa por avaliações regulares de desempenho, recebe incentivo financeiro, trabalha de maneira semi autônoma e recebe informações relevantes sobre seu desempenho operacional (DESSLER, 2014, p. 62-63).

Ora, criar, adotar e desenvolver instrumentos de gestão de competências e avaliação regular de desempenho é atributo e pilar de gestão de pessoas, compatível com a visão institucional da PMDF, valorizando assim a qualidade profissional de seus integrantes.

O conceito de gestão de pessoas, de certa forma, tem uma relação íntima com a mentalidade que predomina nas organizações, ela é contingencial e situacional, e depende de vários aspectos como a cultura organizacional, a estrutura que existe na organização, as particularidades do contexto ambiental, o tipo de negócio exercido pela instituição, a

tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis de fundamental importância para a tomada de decisão.

Atualmente, as organizações estão ampliando a sua visão e atuando de maneira estratégica. O processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros. E com os funcionários não poderia ser diferente, pois contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades para o crescimento da instituição ao qual estão inseridos

Em uma visão global, a organização deverá decidir se vai considerar seus colaboradores como recursos humanos ou como colaboradores da instituição, tais pessoas, em sendo considerado como recursos humanos, deverá ser administrada, o que envolve os ciclos da administração como planejamento, organização, direção e controle de suas atividades.

O conhecimento das pessoas será responsável por subsidiar a organização na tomada de decisões racionais que imprimem significado e rumo às decisões institucionais. Desafiar velhos paradigmas é necessário, bem como agarrar-se aos modelos ultrapassados pode nos deixar paralisados enquanto o mundo passa por nós, encarar os subordinados como empregados e associados é plausível.

As pessoas constituem o principal ativo da organização, daí a necessidade de se tornarem mais conscientes e alertas aos seus funcionários, adotando uma gestão de carreira apropriada. Verifica-se que o aumento da satisfação e conseqüente motivação se concretiza com um plano de carreira adequado ao policial militar, bem como a oferta de melhores salários.

Instituições bem-sucedidas perceberam que somente podem crescer, prosperar e manter sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos empregados. Ora, uma remuneração satisfatória e um plano de carreira progressivo são instrumentos capazes de potencializar o trabalho policial militar, devendo a instituição se ater a essas demandas.

Liderar é ater-se a tarefas e relacionamentos, jamais concentrar-se apenas nos resultados. A chave para a liderança efetiva e duradoura é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos saudáveis para a perpetuação da Instituição. Quando uma organização está realmente voltada para as pessoas, a sua filosofia global e sua cultura organizacional passam a refletir essa crença, através do comprometimento e de índices de produtividade.

Praticar o líder e comandante as boas práticas gerenciais, o reconhecimento e a política de recompensas justas, ater-se às tarefas, identificar as reais necessidades dos recursos

humanos para que os liderados se tornem o melhor que podem ser, remover os entraves e obstáculos organizacionais para servir às pessoas, bem como proporcionar um tratamento digno e respeitoso no dia a dia da corporação, são fatores que influenciam positivamente na motivação dos policiais militares, sendo pois, sinônimo de gestão, produtividade e alto desempenho.

A gestão de pessoas atrelada a boas práticas gerenciais como a criação de um banco de dados conectada a um sistema de recompensas, como forma de reconhecer bons serviços prestados são fatores determinantes para a motivação. Promover, otimizar e melhorar o capital humano da corporação através de uma gestão de competências e talentos propiciam um maior envolvimento, pertencimento e satisfação por parte dos policiais. Desenvolver tal mecanismo é papel dos oficiais no âmbito da PMDF, sendo extremamente relevante, viável e implementável para se alcançar alto desempenho e maior produção.

2.8 ESTRUTURA E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTOS DE GESTÃO

O Estado, segundo Max Weber, “é uma associação que reivindica o monopólio do uso legítimo da violência” (WEBER, 1999, p. 44). Parte da definição e da razão de ser do Estado moderno era sua capacidade de monopolizar o poder militar. Organizar e controlar o exército e a polícia era prerrogativa do Estado, que tinha ainda como uma de suas atribuições prevenir o uso da violência por outros grupos em seu território, como parte do contrato social que fundamentava sua legitimidade.

Esse novo monopólio da violência significou o fim de bandos medievais de saqueadores e de soldados de aluguel, e o fim das infundáveis hierarquias de senhores feudais e vassalos, cada um com seu exército, patrulhando o mesmo território. O controle militar estava, portanto, profundamente vinculado à soberania (NAÍM, 2019, p.174).

Estudando o contexto de alguns conflitos militares modernos, podemos perceber, entretanto, que uma organização militar hierárquica totalmente centralizada, pode por hora ser um defeito fatal. Fatores históricos como a Guerra do Vietnã, da Chechênia e do Afeganistão consubstanciam erros de grandes potências e exércitos centralizados excessivamente que suplantaram diante de forças locais. Ora, ganhar os corações e mentes nos locais de combate é um aspecto agora ligado ao conflito e seus pormenores. Houve um tempo em que o poder de fogo superior era garantia de uma vitória fácil no conflito, hoje isso não se faz mais presente.

Desperta-se nesse contexto, o sentido de chamado, ligado ao espectro valor, dever e missão ou propósito outrora estudado. Nos conflitos atuais ou novos tipos de organizações

militares as ordens e a coerção teriam um menor peso frente a outros aspectos ligados a valores, lealdade, fé na missão, código e persuasão.

Corroborar o número impactante de alistamentos militares nos Estados Unidos da América após o 11 de setembro evidenciando-se o patriotismo. Esse sentido de chamado está ligado à cidadania, bem como ao senso de missão e propósito, aspectos motivacionais já trabalhados na dimensão ética e nos valores policiais militares. Trabalhar e desenvolver tais aspectos são demasiadamente relevantes, assim como ganhar mentes e corações é imprescindível para a sobrevivência de qualquer organização militar moderna.

Na PMDF há comandantes e comandados, organizados de acordo com uma hierarquia de poder central. Isso porque, num ambiente em que constantemente são tomadas decisões importantes que repercutem no desempenho, é preciso que fique claro quem é o responsável e quais suas respectivas funções, exprimindo o mérito, os acertos e eventuais erros. Noutro norte, na filosofia política, observa-se que a excessiva diluição do poder, qual ocorre numa anarquia retrata a incapacidade de os principais atores liderarem, tornando-se assim, tão perigosas quanto a concentração de poder excessiva em poucas mãos, como ocorre na tirania.

Ora, a descentralização exagerada e irracional é, pois, prejudicial ao exercício do comando, nesse juízo, aduz Sergio Coutinho, na obra “Exercício do Comando” que: “O oposto da centralização é a excessiva delegação de atribuições que acaba tornando a responsabilidade difusa e o esforço coletivo desorientado e sem unidade” (COUTINHO, 1997, p. 79).

O poder do Estado garante um nível mínimo de estabilidade e previsibilidade de que precisamos para ter vidas mais seguras, através do poder de polícia e do exercício da segurança pública, preservando a ordem e a incolumidade das pessoas e patrimônios. Através das normas visa-se atenuar a imprevisibilidade da vida e reduzir o risco de uma desordem caótica, ou inclusive a anarquia, que emerge quando há vazios de poder. Lado outro, o excesso de poder, a centralização e o rigor institucional podem ocasionar ambientes asfixiantes, prejudicando sobremaneira a organização. Oportuno mencionar que a perda de talentos e de conhecimento se atrelam cada vez mais a essas organizações centralizadas, rígidas e extremamente hierárquicas.

Exércitos e polícias militares acumulam larga experiência, práticas e conhecimento útil, que se expressa por meio de hábitos e rotinas operacionais inculcadas em seus membros. Deste modo, quando essas instituições se fragmentam ou quando seu poder se dispersa, é inevitável que parte do que sabem se perca ou não possa ser usado com a mesma eficácia. Há

aqui, a chamada fuga de cérebros ou perda do capital intelectual de longa trajetória face inadequações organizacionais.

Uma estrutura menos hierarquizada e horizontal é capaz de gerar uma relação mais próxima entre seus membros, pautadas sobretudo em aspectos ligados essencialmente à missão, subsidiadas, pois, pelo conhecimento, capacidade técnico/científica e persuasão. Reafirma-se aqui o conjunto de padrões éticos, bem como a hierarquia e a disciplina que norteiam a vida cotidiana da organização policial militar e a dos seus integrantes, não os dispensando.

A PMDF deve mostrar disposição para adaptar suas estruturas e métodos ao século XXI. O organograma deve ater-se a aspectos relativamente horizontais e não tão hierarquizados que permita maior flexibilidade, melhor comunicação interna e sintonia com as necessidades e expectativas de seus membros, o que poderia ainda atrair novos talentos, ganhando agilidade na prestação de serviço público, desenvolvendo-se programas mais inovadores alinhados às tecnologias, bem como reafirmando os novos instrumentos de gestão.

Uma solução possível e viável seria a implementação de mais estruturas organizadas a partir da linha-staff, figura que mantém o princípio da hierarquia (cadeia escalar), respeitando-se essencialmente os princípios fundantes da PMDF. Destaca-se que os órgãos de staff são responsáveis somente por fornecer serviços de consultoria e de assessoria, traduzindo-se em um modelo em que a hierarquia se sobressai.

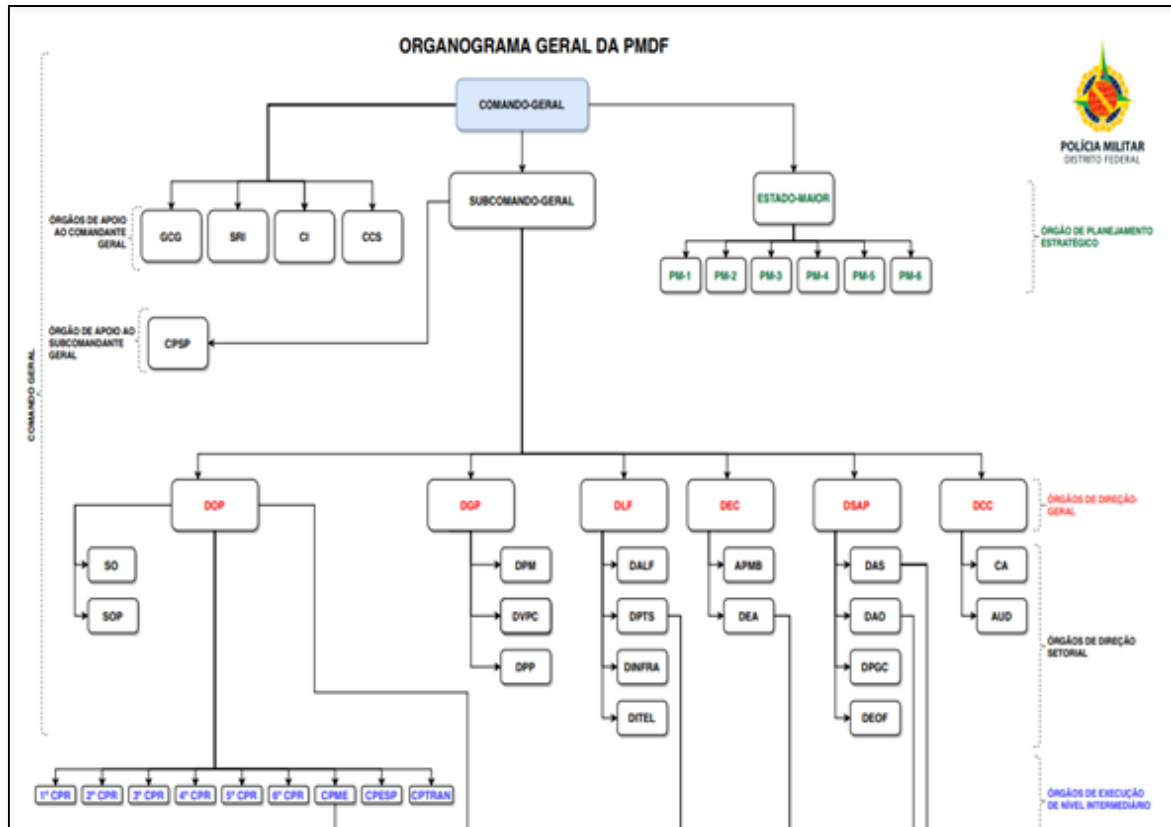
A estrutura da organização linha-staff permite a integração de todos os trabalhadores na realização da missão, melhorando a comunicação organizacional e o trabalho em equipe. Enquanto alguns são responsáveis pela execução direta, outros são encarregados da estratégia. A organização mantém a hierarquia e a autoridade, mas ao mesmo tempo possui órgãos especializados prestando assessoria a execução das tarefas. Menciona Chiavenato que a organização linha-staff é:

o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional, isto é, constituída pela combinação de características dos tipos de organização linear e funcional, criada como intuito de unir as vantagens de dados estilos organizacionais. A busca por um novo estilo organizacional para atender as crescentes necessidades de eficiência das empresas, impulsionou a criação desse estilo que busca especializar as áreas da organização para que os esforços dos colaboradores tenham foco em tarefas específicas” (CHIAVENATO, 2011, p. 45).

Nesse limiar, faz-se necessário um estudo técnico, bem como uma mudança legislativa no que tange à lei de organização básica da PMDF (lei 10.443/2020), adequando-a às novas tendências de organização estrutural numa arquitetura funcional e departamental que

melhore as competências, o assessoramento e o clima organizacional, onde os processos corporativos estejam vinculados a uma gestão mais ágil e orientada a resultados, atrelados à visão e a missão institucional.

Figura 1 – Organograma PMDF



Fonte: Polícia Militar do Distrito Federal (2020).

A natureza nos mostra com clareza a importância de criar uma estrutura organizacional e um ambiente saudável compatível com os novos modelos de gestão, proporcionando as condições adequadas para o crescimento. Uma estrutura institucional compatível com a missão e os objetivos PM deve ser necessariamente implementada, possibilitando uma melhora na comunicação interna e no trabalho em equipe. Apoiar-se o comandante no conhecimento/persuasão e nas técnicas apontadas são ferramentas que melhoram a motivação e o clima organizacional, impulsionando a produção. Assim, é papel do Oficial subalterno adaptar-se as novas realidades, buscar legalmente estruturar a organização em aspectos de linha staff que respeitem a hierarquia e orientem os processos corporativos a uma administração mais ágil e orientada a resultados, bem como se ater aos instrumentos de gestão de pessoas aplicáveis ao comandamento diário para que se alcance os desígnios da corporação.

3 OBJETIVOS

O objetivo geral da presente pesquisa é apresentar uma cartilha com orientações gerais e práticas que subsidie e assessore o oficial subalterno no exercício diário do comando, chefia e liderança, alicerçados na missão, visão e pretensões estratégicas da PMDF.

Esse objetivo geral se destrincha no estudo de oito objetivos específicos, quais sejam: analisar o CFO, sua vasta matriz curricular, destacando a interdisciplinaridade e correlação das matérias; incentivar uma formação de alto nível atrelada a uma educação continuada; destacar a dimensão ética e os valores policiais militares indispensáveis a formação moral do Oficial; constatar que o entendimento do “labor”, dever e missão policial militar intrínsecos a formação e aprimoramento da carreira; inaugurar essencialmente uma liderança policial militar dada sua especialidade; revelar a importância da compreensão dos termos “poder, autoridade e persuasão” para o convencimento e exercício do comando; atrelar a gestão de pessoas aplicada a uma administração militar gerencial que possibilite a criação de um sistema de recompensas; e demonstrar que estrutura e comunicação organizacional são instrumentos de gestão por excelência.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

O conhecimento científico tem como características principais ser racional, objetivo, sistemático, aproximadamente exato, verificável, explicativo e falível, pois sua origem é baseada em métodos e técnicas científicas (GALLIANO, 1986, p.200). Embasado no raciocínio lógico e tendo como um ponto de partida um problema evidenciado na PMDF, a pesquisa buscou solucionar, dar respostas e proporcionar instrumentos para algumas dificuldades institucionais.

Conduziu-se assim, com um rigor científico e ética intelectual uma pesquisa documental aplicada, face abordagem quali-quantitativa, utilizando-se diversos métodos, como o explicativo e exploratório.

A pesquisa qualitativa baseou-se em doutrinas e nas legislações e regulamentos organizacionais da PMDF para identificar as estruturas, expoentes e técnicas de motivação utilizados na corporação. Pormenorizando, realizou-se uma pesquisa ampla a partir de clássicos da literatura de comando, chefia e liderança, bem como legislações institucionais com o fim de compreender a organização, sua estrutura, instrumentos e técnicas possíveis e capazes de subsidiar o oficial subalterno no que comporta os atributos de motivação, produtividade e cumprimento da missão constitucional da PMDF.

A pesquisa qualitativa envolve o uso de dados qualitativos, tais como entrevistas, documentos e dados de observação participante, para a compreensão e explicação dos fenômenos. As pesquisas qualitativas podem ser encontradas em muitas disciplinas e campos, usando uma variedade de enfoques, métodos e técnicas (DIAS; SILVA, 2009 p. 32).

Oportuno mencionar que as práticas e experiências profissionais cotidianas vivenciadas nas diversas instituições militares estabelecidas a milhares de anos foram levadas em consideração na presente investigação.

No que tange a pesquisa quantitativa, após elencar os principais postulados, realizou-se um questionário on-line com policiais militares da ativa da PMDF, coletando-se dados acerca do tema, embasando e confirmando eventuais metodologias de motivação e produção no seio da corporação. Trata-se, pois, da pesquisa de levantamento, que se utiliza de questionários para, de forma direta e em um universo determinável, levantar informações dos profissionais acerca do problema estudado (MARTINS, 2017, p. 24).

Procurou-se ainda, a partir da pesquisa explicativa, explorar, descrever, associar, correlacionar e, principalmente, entender a motivação, a liderança e a produtividade na PMDF em um contexto acadêmico-científico, atrelando-o, posteriormente ao cotidiano policial militar e a missão de policiamento ostensivo, nas funções meio e fim da instituição.

Aprofundou-se, aqui, o conhecimento científico e a realidade prática, explicando a razão de ser das coisas, bem como os eventuais resultados materiais e a ocorrência fenológica dos fatos, auxiliando, sobremaneira o material humano da corporação.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico será realizada a compilação e análise obtida pela extensa pesquisa, nos diversos campos e métodos, levando-se em consideração a bibliografia, experiência e, sobretudo, a aplicação do questionário no que comporta o objeto de estudo. Os dados referentes a motivação, liderança e produtividade no comandamento que impacta a relação entre oficial subalterno e quem está a seu comando, foram relacionados e confrontados, respeitando-se as metodologias escolhidas. Por final, uma solução prática será apresentada, onde uma ferramenta auxiliará o policial militar na gestão de pessoas e no exercício do poder e comando, aumentando consequentemente a eficiência dos serviços prestados a sociedade.

O artigo científico, segundo a NBR 6022 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2018, p. 2) é um texto que “apresenta e discute ideias, métodos, técnicas, processos e resultados nas diversas áreas do conhecimento”, portanto é o resultado final de uma investigação ou estudo sobre determinado tema e de um ou mais questionamentos a respeito do mesmo. Dessa forma, o artigo científico pode versar sobre um estudo de um fato, situação ou fenômeno; uma descoberta e suas causas ou consequências; dar uma nova versão sobre um dado assunto; difundir ideias novas; buscar soluções para questões controversas; entre outras (MARTINS, 2017, p. 48).

Nessa vertente, para que um trabalho seja aceito como parte da ciência, informa-se essencialmente o tema e objeto estudado, a metodologia de pesquisa utilizada, as discussões e os resultados obtidos, bem como as conclusões a que se chegou. Assim, no presente tópico, faremos uma digressão e comparação teórica, confrontando dados bibliográficos, experiências profissionais, e outros obtidos e percebidos face aplicação de um questionário aos policiais militares. Nessa vertente, atesta Gil (1991), que as hipóteses têm origem na observação eventual dos fatos ou fenômenos, nas teorias já descritas, na intuição ou nos resultados de outras pesquisas, sendo que sua função principal é propor explicações para os fatos observados (MARTINS, 2017, p. 35).

Corroborando com o autor supracitado, a pesquisa teve como objetivo principal identificar técnicas de motivação apoiadas nos pilares da gestão de pessoas que são utilizáveis para produzir maiores resultados na tropa diante do exercício diário do comando. Destaca-se ainda como tema abordado, quais as principais referências elencadas pelos comandados quando se fala em ânimo e produtividade.

Destarte que o procedimento metodológico outrora adotado está diretamente relacionado ao objeto da pesquisa e às hipóteses estabelecidas. Descreveu-se a partir de uma

pesquisa bibliográfica extensa, experiências profissionais e questionários aplicados, as diversas ações responsáveis pelos resultados desejados. Nesse sentido, o tema examinado foi amplamente estudado, os dados foram levantados, tabulados, analisados e expostos, a partir da aplicação de um questionário coeso (APÊNDICE A) e uma pesquisa bibliográfica ampla, gerando, pois, informações confiáveis que nos permitiram confirmar todas as hipóteses necessárias à conclusão.

5.1 ANÁLISE DO PERFIL PESSOAL E PROFISSIONAL DOS PARTICIPANTES

O conhecimento fora obtido por meio informações e dados advindos de questionários enviados pela ferramenta “*google forms*” para policiais militares da ativa. Assim, oportuno destacar que os participantes da pesquisa são todos policiais militares da PMDF que estão no serviço ativo. Foram registradas 150 respostas. Com as informações e dados coletados vislumbra-se algumas hipóteses e máximas acerca dos resultados da pesquisa. A observação fenomenológica e o presente estudo levaram-nos ao conhecimento e entendimento de paradigmas acerca da motivação e liderança.

No que comporta a aplicação específica do questionário aos policiais militares do DF, em relação à motivação, produtividade e liderança, observou-se como maior percentil a idade entre 31 a 35 anos (38,4%), destacando-se como um maior número de respostas aferidas por Cadetes (43,3%). Apesar do elevado número de Cadetes participantes da pesquisa, observou-se uma relevante experiência militar, onde 34,7% do público possuem entre 06 a 10 anos de Corporação.

5.2 ANÁLISE DO OBJETO OU DA SITUAÇÃO ALVO

Neste tópico se inicia a análise das questões centrais objeto do estudo. Segundo os policiais militares sempre (22,7%) e na maioria das vezes (41,3%) os postulados éticos, normas e valores são importantes para motivar e incentivar o trabalho. Assim, a dimensão ética e os valores policiais militares são reconhecidos pelo público interno como elemento essencial na formação e estrutura institucional.

Responderam os militares que o investimento em capacitação profissional, treinamentos e instruções (pilar da gestão de pessoas), são fatores que sempre (44%) ou na maioria das vezes (35,3%) podem contribuir para o aumento da motivação do policial militar. Somando-se esses dois grupos temos quase 80% da amostra. Assim, uma formação de alto

nível e uma educação continuada de excelência, desenvolvida pela corporação são vertentes e instrumentos que motivam sobremaneira os policiais militares elencados na pesquisa.

Para a grande maioria dos policiais entrevistados (48%), compreender e entender de maneira clara e precisa a missão e função policial a ser desempenhada efetivamente no serviço, bem como cumpri-la nos seus exatos termos é sempre um fator determinante para melhorar a motivação do militar. Na mesma linha de raciocínio, outros 43 policiais (28,7%) reforçaram tal proposição.

Ocorre que (46,7%) dos militares que responderam o questionário, concordaram que o reconhecimento dos bons serviços prestados através de um banco de dados com escalonamento de pontos, gerando um sistema de recompensas sempre são fatores motivacionais que propiciariam um maior envolvimento e um comportamento direcionado ao objetivo determinado ou respectiva missão. Outros (38%) aduziram que na maioria das vezes a hipótese descrita é válida. Sendo assim, 127 de 150 policiais (84,7%) questionados, julgaram ser fator que contribui de maneira positiva para a motivação a criação de um banco de dados com escalonamento de pontos possibilitando eventuais recompensas.

Ainda que parte da doutrina reconheça que recursos materiais e remunerações “*lato sensu*” seriam elementos não essenciais para o aumento motivacional do militar, dada sua missão específica, bem como o sistema de voluntariado, não concordaram com a proposição os policiais afetos a pesquisa. Nesse prisma, segundo a pesquisa aplicada, a remuneração do policial militar é um elemento que sempre aumenta o grau de motivação do PM, conforme atesta a maioria das respostas (72,2%). No mesmo diapasão, (21,9%) dos militares, atestaram que na maioria das vezes a remuneração é fator relevante no comportamento direcionado ao objeto. Ora, (94,1%) da amostra consagram a remuneração como impulso ou energia para o trabalho policial militar.

A comunicação interna e o trabalho em equipe, pilares da gestão de pessoas, também foram fatores estudados e levantados durante a aplicação do questionário. Perguntado acerca de determinações e posicionamentos em tom de ameaça, dando a entender que caso o militar cometa erros durante o serviço terá como consequência sua responsabilização jurídica ou possíveis punições nas esferas penal e administrativa, respondeu 44,7% da tropa que tais condutas causam um impacto negativo, desmotivando-os. Nessa vertente de desmotivação, 37,3% (ou seja, 56 policiais militares) confirmaram que as condutas supracitadas contribuem para um clima organizacional ruim e uma consequente redução de produtividade. Assim, extrai-se que o poder e a autoridade quando alinháveis ao conhecimento, persuasão e

racionalidade, motivam os policiais militares no cumprimento da missão, ajudam no processo de comunicação e referem-se como atitudes positivas que melhoram o clima organizacional.

No que tange à liderança, motivação e produtividade policial militar, quando fundamentada no conhecimento (entendimento e sabedoria) e na persuasão (capacidade de convencimento) esses seriam os postulados mais eficientes na maioria das vezes ou sempre, do que a exteriorizada por meio da lei e da tradição (código e força), segundo (82,7%) do público alvo. Desse modo, apesar de parecer ambíguo, extrai-se daqui duas proposições verdadeiras. A gestão da motivação baseada no conhecimento técnico e científico, explicitando-se o poder por meio da persuasão é vertente que já se aflora no corpo militar, através dos processos de comunicação e trabalhos em equipe. Lado outro, o percentil e a resposta assumida no questionário pelos policiais da ativa, verifica-se ainda a importância do código e da tradição na seara militar, respeitando-se, pois, os moldes históricos e as memórias que permeiam a hierarquia e a disciplina da PMDF.

Responderam os militares em sua maioria (46,3%) que somente em algumas vezes os oficiais subalternos (tenentes), no âmbito da PMDF, estão capacitados a liderar e motivar eficientemente sua tropa. Destarte que 20,8% dos participantes, atestaram que poucas vezes os referidos comandantes seriam capazes do exercício da liderança. Assim, somando-se, obtém-se um percentil preocupante de 67,1% que retratam a incapacidade de alguns líderes em motivar os subordinados. Ora, relevante medir que se faz necessário trabalhar e dotar de mais mecanismos e instrumentos que capacitem os oficiais subalternos nos processos de liderança e motivação, gerando uma maior interação em âmbito interno e maior produtividade por parte da corporação.

Corroborando com o entendimento acima prolatado, segundo os policiais que responderam o questionário, 88% afirmaram, veementemente que seria útil, ou mesmo adequado, a adoção de uma cartilha trazendo prescrições sobre instrumentos e ferramentas de motivação e liderança de modo a subsidiar os tenentes no exercício diário do comando.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseando-se nos estudos realizados podemos perceber a importância da motivação e liderança como indicadora de resultados produtivos e meio de mudanças na relação oficial subalternos e a tropa. Alcançou-se com a pesquisa alguns expoentes e técnicas de motivação que impactam positivamente o policial militar e sua produtividade no serviço.

Vislumbrou-se que os postulados éticos, normas e valores são importantes para motivar e incentivar os subordinados. Assim, a dimensão ética e os valores policiais militares são demasiadamente reconhecidos pelo público interno como elemento essencial na formação e intrínsecos a estrutura institucional. Reavivá-los e lembra-los no comandamento e no trabalho diário é de grande valia ao líder na busca de maior produtividade.

Segundo o estudo, a capacitação profissional, treinamentos e instruções policiais militares (pilares da gestão de pessoas) são fatores contribuem para o aumento da motivação do policial militar. Uma formação de alto nível e uma educação continuada e de qualidade desenvolvida pela corporação são instrumentos que motivam os policiais militares e geram conseqüentemente maior produção. Reavivar e incentivar o estudo é sim papel do oficial subalterno, sendo instrumento de motivação. Ressalta-se ainda, que a excelência na gestão do conhecimento é imprescindível a perpetuação e melhora institucional.

Atestou a pesquisa que compreender e entender de maneira clara e precisa a missão e função policial a ser desempenhada no serviço diário, bem como cumpri-la nos seus exatos termos é sempre um fator determinante para melhorar a motivação do militar e, conseqüentemente a prestação de um policiamento preventivo e ostensivo de excelência. Se ater pormenorizadamente a eventual explicação de uma ordem de serviço ou mesmo esclarecer dúvidas numa liberação de serviço são instrumentos motivacionais a serem utilizados pelo oficial subalterno no exercício de comando.

A criação de um banco de dados atrelada a um sistema de recompensas, como forma de reconhecer bons serviços prestados são fatores motivacionais que propiciariam maior envolvimento, pertencimento e satisfação por parte dos policiaes. Desenvolver tal mecanismo no âmbito da PMDF é extremamente relevante e possível, sendo tarefa dos oficiais fazê-la.

Segundo o estudo, alcancemos uma melhor produção com o conseqüente aumento de remuneração do policial militar. Trata-se, pois, de elemento “motivacional” do operador de segurança pública. Melhores salários e um plano de carreira adequado são fatores relevantes no comportamento direcionado a missão constitucional da PMDF. Ora, uma remuneração

satisfatória e um plano de carreira progressivo são instrumentos capazes de potencializar o trabalho policial militar, devendo a instituição se ater a essas demandas.

A pesquisa trabalhou a estrutura organizacional, a comunicação interna da PMDF, bem como o trabalho em equipe, qual envolve a interação entre oficiais subalternos e praças em âmbitos administrativos e jurídicos da instituição. Condutas ameaçadoras e eventuais perseguições por parte do comandante são fatores que contribuem para um clima organizacional ruim e conseqüente redução de produtividade, gerando desmotivação e má prestação do serviço público. Poder e a autoridade alinhados ao conhecimento, exteriorizados através da persuasão motivam os comandados no cumprimento da missão policial militar, ajudam no processo de comunicação interna e caracterizam-se como instrumentos que melhoram o clima organizacional. A adoção de uma estrutura de linha Staff, respeitando a hierarquia organizacional funcional em cadeia escalar, contribuiria sobremaneira com a integração e execução de tarefas alinhadas aos objetivos institucionais, dada a importância da assessoria e serviços especializados.

No que tange à liderança fundada no conhecimento e conseqüentemente persuasão é um postulado eficiente quando comparado exclusivamente a lei e a tradição propriamente ditas. Constatou-se que a gestão da motivação baseada no conhecimento técnico e científico, explicitado o poder por meio da persuasão é vertente atrelada a instituição policial e suas relações, não obstante a importância do código e da tradição, respeitando-se, pois, a hierarquia e a disciplina, princípios fundantes do militarismo.

Encarando a problemática vislumbrou-se através da pesquisa que os oficiais em sua maioria não estariam capacitados a liderar e motivar eficientemente sua tropa. O exercício produtivo e eficaz da liderança passa pela adoção e implementação de alguns instrumentos reunidos no presente estudo. Assim, seria plenamente útil, viável e relevante a adoção de uma cartilha com ferramentas modernas de motivação de modo a subsidiar positivamente os oficiais subalternos no trato com a tropa.

Futuramente que o presente estudo assessore e ainda acorde os policiais militares para a importância do tema, referendando a formação de uma comissão de trabalho e produção acadêmica para concepção de um manual da disciplina de comando, chefia e liderança policial militar no âmbito da DEA/DEC.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. ABNT Para Pesquisadores – **Artigo em Publicação Periódica Técnica e/ou Científica** – ABNT NBR 6022:2018.

ALVES, Paulo Henrique Ferreira. **Valores humanos, metas de autoimagem e compaixão e comprometimento organizacional na Polícia Militar do Distrito Federal**. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Departamento de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

BRASIL. **Lei 6.450**, de 14 de outubro de 1977. Dispõe sobre a organização básica da Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6.450.htm. Acesso em: 30 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 7.289**, de 18 de dezembro de 1984. Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares da Polícia Militar do Distrito Federal e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7289.htm. Acesso em: 30 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 7.475**, de 13 de maio de 1986. Altera a Lei nº 7.289, de 18 de dezembro de 1984, que dispõe sobre o Estatuto dos Policiais-Militares da Polícia Militar do Distrito Federal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7475.htm. Acesso em: 29 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República. [2020]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em 22 fev. 2022.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 30 out. 2021.

CHEDAS, F. **Do Capitão Sem Nome**, 1944.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: **O novo papel da gestão do talento humano**. 5ª Edição – São Paulo, SP: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 9ª Edição – São Paulo, SP: Campos, 2011.

CORTELLA, Mário Sergio. Qual é a tua obra? : **Inquietações Propositivas Sobre Gestão, Liderança e Ética**. 22ª Edição – Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

COURTOIS, Gaston: **A Arte de Ser Chefe**, Biblioteca do Exército Editora, RJ, 1984.

COUTINHO, Sérgio Augusto de Avellar: **Exercício do Comando: a Chefia e a Liderança Militares**, Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1997.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DIAS, Donaldo de Souza. SILVA, Monica Ferreira da: **Como escrever uma monografia**, Rio de Janeiro UFRJ/COPPAED, 2009.

DISTRITO FEDERAL. Policia Militar do Distrito Federal. **Portaria PMDF N° 742**, de 27 de maio de 2011. Aprova o Plano Estratégico da Polícia Militar do Distrito Federal 2011-2022. Brasília: Comando Geral da Policia Militar do Distrito Federal. Disponível em <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2485.pdf>; Acesso em: 22 fev. 2022.

DISTRITO FEDERAL. Policia Militar do Distrito Federal. **Portaria PMDF N° 1.109**, de 31 de dezembro de 2019. Estabelece o Regulamento Geral de Educação (RGE) da polícia militar do distrito federal. Brasília: Estado Maior da PMDF, disponível em <https://dec.pm.df.gov.br/images/pdf/RGE.pdf> acesso em 22 fev. de 2022.

DISTRITO FEDERAL. Policia Militar do Distrito Federal. **Portaria n° 1.145**, de 30 de novembro de 2020. Altera a Portaria PMDF n° 742, de 27 de maio de 2011, que aprovou o **Plano Estratégico** da Polícia Militar do Distrito Federal 2011-2022. Disponível em: <https://intranet.pmdf.df.gov.br/controlLegislacao2/PDF/2483.pdf>. Acesso em: 30 out. 2021.

DISTRITO FEDERAL. Polícia Militar do Distrito Federal. Instrução Normativa DEC n° 16, de 11 de julho de 2020. Aprova e determina a execução do Plano Básico de Disciplinas, e correspondente Matriz Curricular que o integra, do Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Distrito Federal. Disponível em: https://dec.pm.df.gov.br/images/pdf/IN_DEC_N_16.pdf. Acesso em: 22 fev. 2022.

SILVA, Luciano Loiola da. **Ensino, pesquisa e extensão policial militar**. 1ª Edição. Brasília, DF: Ultima Ratio, 2021.

FERREIRA DE SOUZA, Roger Sherman. **Práticas de Recompensa e treinamento no Serviço Público**: Estudo de Caso na Polícia Militar do Ceará. 1ª Edição. Brasília, DF: Ultima Ratio, 2021.

GALLIANO, A. Guilherme. **O método científico: teoria e prática**. São Paulo: Harbra, 1986.

GAVET, André. **A Arte de Comandar**. Imprensa Naval, Rio de Janeiro, 1944.

JAMES, C. Hunter, **O Monge e o Executivo**: Uma história sobre a essência da liderança. Editora sextante, 1998.

LEBAUD, Pierre Charles Émile, **Comandar**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 2013.

Leituras Essenciais, **Gerenciando pessoas**: os melhores artigos da Harvard Business Review sobre liderar pessoas. 10ª Edição – GMT Editores Ltda, 2018.

BRASIL. Exército. Estado-Maior. **Portaria n. 102-EME**, de 24 de agosto de 2011. Aprova o Manual de Campanha C 20-10 - Liderança Militar, 2ª Edição, 2011. Manual de Campanha C 20-10 – Liderança Militar, 2ª Edição, 2011. Disponível em:

http://www.sgex.eb.mil.br/sg8/003_manuais_carater_doutrinario/01_manuais_de_campanha/port_n_102_eme_24ago2011.html. Acesso em: 20 abr. 2022.

MARTINS, Júlio. **Metodologia da pesquisa científica**. Editora Dowbis, 2017.

NAÍM, Moisés, **O Fim do Poder, como os novos e múltiplos poderes estão mudando o mundo e abalando os modelos tradicionais de política, nos negócios, nas igrejas e na mídia**, 2ª edição. Leya, 2019.

NUNES DE OLIVEIRA, Marcos Antônio. **A Educação Como Fator de Transformação da Segurança Pública e das Polícias Policiais Militares**. 1ª Edição. Brasília, DF: Ultima Ratio, 2021.

SUNTZU, **A Arte da Guerra**. 1ª edição. Brasil, L&PM Editores, 2006.

SUN-TZU; **A Arte da Guerra** (tradução Neury Lima com base na edição inglesa de Lionel Giles). Barueri, SP: Novo Século Editora, 2015.

THOMAS, Hobbes, Thomas **Leviatã: Matéria, Palavra e poder de uma República eclesiástica e civil**, 1ª edição, editora Vozes, 2020.

WEBER, Max, **Economia e Sociedade: Fundamentos da sociologia compreensiva**. 1ª Edição, Editora UNB, 1999.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

A presente pesquisa realizada pelos cadetes RAFAEL DOS SANTOS COSTA e VITOR TADEU BORGES PENA destina-se à coleta de dados e seu eventual tratamento para subsidiar os gestores da PMDF em relação à Motivação, produtividade e liderança.

Qual a sua idade?

- 18 a 25 anos;
- 26 a 30 anos;
- 31 a 35 anos;
- 36 a 40 anos;
- 41 a 45 anos;
- 46 a 50 anos;
- 51 a 55 anos;
- 56 a 60 anos;
- Mais de 60 anos

Qual posto ou graduação?

- SD;
- CB;
- SGT;
- ST;
- CAD;
- ASP;
- TEN;
- CAP;
- MAJ;
- TC;
- CEL;

Quantos anos de PMDF?

- De 0 a 05;
- De 06 a 10;
- De 11 a 15;

- De 16 a 20;
- De 21 a 25;
- De 26 a 30;
- De 31 a 35;

Qual o tipo de trabalho que você presta atualmente na corporação?

- Expediente administrativo;
- Radio patrulhamento;
- Policiamento especializado;
- Serviço interno (Ex: guarda, reserva etc.);
- Inteligência;
- Policiamento de Trânsito.

A PMDF consagra normas e valores policiais militares, que norteiam suas respectivas condutas. Você considera que os postulados éticos da Corporação são importantes para motivar e incentivar os policiais militares?

- Sempre;
- Na maioria das vezes;
- Algumas vezes;
- Poucas vezes;
- Nunca.

O investimento em capacitação profissional em cursos, instruções e treinamentos são fatores que podem contribuir para aumentar a motivação do policial?

- Sempre;
- Na maioria das vezes;
- Algumas vezes;
- Poucas vezes;
- Nunca.

Compreender de maneira clara sobre a missão\função policial a ser desempenhada no dia de serviço é um fator determinante para melhorar a motivação do militar?

- Sempre;
- Na maioria das vezes;

- Algumas vezes;
- Poucas vezes;
- Nunca.

O reconhecimento de bons serviços prestados através de um banco de dados com escalonamento de pontos entre os policiais militares que possibilitaria um sistema de recompensas (concessão de folga, elogios, medalhas etc.) são fatores que podem contribuir para aumentar a motivação?

- Sempre;
- Na maioria das vezes;
- Algumas vezes;
- Poucas vezes;
- Nunca.

Fatores relacionados a remuneração (salário, auxílio moradia, auxílio alimentação e demais valores pecuniários que compõem a remuneração do policial militar são elementos que contribuem para aumentar o grau de motivação do policial militar?

- Sempre;
- Na maioria das vezes;
- Algumas vezes;
- Poucas vezes;
- Nunca.

Posicionamentos em tom de ameaça, dando a entender que caso o militar cometa erros durante o serviço terá como consequência sua responsabilização jurídica ou possíveis punições nas esferas penal e administrativa, em sua opinião, causará algum impacto ou efeito psicológico na tropa?

- Pode motivar o militar e ajudá-lo a estar sempre atento, de modo a não cometer erros;
- Pode desmotivar o militar e causar um sentimento de desvalorização;
- Pode contribuir para um clima organizacional ruim e consequente redução de produtividade;
- Pode contribuir para que os policiais que não costumam cometer erros e seguem as prescrições do serviço se sintam desprestigiados;

- Não causa nenhum efeito psicológico no policial;
- Outro.

No que tange à liderança, motivação e produtividade policial militar, a fundamentada no conhecimento (entendimento e sabedoria) e na persuasão (capacidade de convencimento) seriam mais eficientes do que a exteriorizada por meio da lei e da tradição (Código e Força)?

- Sempre;
- Na maioria das vezes;
- Algumas vezes;
- Poucas vezes;
- Nunca.

Os oficiais subalternos (Tenentes), no âmbito da PMDF, estão capacitados a liderar e motivar eficientemente sua tropa?

- Sempre;
- Na maioria das vezes;
- Algumas vezes;
- Poucas vezes;
- Nunca.

Seria útil, a adoção de uma cartilha, trazendo prescrições sobre motivação e liderança de modo a subsidiar os tenentes com a maneira correta de lidar com seus subordinados, motivando-os corretamente?

- Sempre;
- Na maioria das vezes;
- Algumas vezes;
- Poucas vezes;
- Nunca.

APÊNDICE B – CARTILHA (ORIENTAÇÕES GERAIS)

1 – Tenha projetos e objetivos interdisciplinares para a organização militar ou grupo que esteja sob seu comando e saiba elucidá-los.

2 – Conheça os objetivos da corporação e os indivíduos que estão sob suas ordens. Apresente interesse pelo crescimento profissional de todos.

“A maior das imoralidades é exercer uma profissão que não se conhece”. – N. BONAPARTE

3 - Atribua missões aos homens de acordo com suas possibilidades. Estimule a iniciativa dos comandados na busca dos objetivos institucionais. Saiba delegar e dividir tarefas, vez que impossível ser onisciente e onipresente.

(...) ser chefe não consiste simplesmente em comandar, mas sim escolher aqueles que devem realizar: educá-los, animá-los, apoiá-los, controlá-los”. – COURTOIS

“Um lugar para cada um e cada um em um lugar”. – LEBAUD

4 – Identifique e aperfeiçoe outros líderes, com os quais formará um grupo coeso e capaz de cumprir as missões policiais militares complexas e com eficiência.

“Um líder de sucesso deve reforçar e não eclipsar a liderança dos comandantes subordinados.” - COUTINHO

5 – Ensine o comandado a confiar estabelecendo vínculos afetivos, primando pela camaradagem e um melhor clima organizacional.

6 – Aja com decisão e firme poder e autoridade. Lembre-se que a disciplina é a mãe do êxito.

“A disciplina não é um fim em si mesma, mas um instrumento empregado para obtenção de um resultado”. - COUTINHO

7 – Comunique-se com correção e eficiência (evite barreiras pessoais, físicas e semânticas da comunicação). Expresse-se eficientemente por meio de ideias persuasivas e ações concretas.

8 – Selecione a melhor alternativa de ação fundada na proficiência profissional, no direito e na justiça. Combine nas diversas situações os conhecimentos da liderança policial militar e cerque-se de uma adequada assessoria.

9 – Elogie o trabalho bem feito e o esforço sincero em cumprir a missão e o dever policial militar. Desenvolva um sistema de recompensas para com os comandados.

10 – Motive diariamente e tenha sempre uma palavra positiva para animar e persuadir seus liderados.

11 – Procure controlar o medo e demonstrar coragem. Bravura é agir, apesar do perigo. Mantenha sempre o equilíbrio emocional no exercício do comando.

12 – Apoie-se na dimensão ética e valores policiais militares. Padrões morais são freios íntimos do mau comportamento. Seja permanente exemplo e desperte através da apresentação e conduta a admiração, o orgulho e o desejo de imitação.

*“A liderança militar é um processo eminentemente ético.” –
COUTINHO*