



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS
MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



FELIPE MENDES PEREIRA

ANÁLISE DA GESTÃO DE MOBILIDADE INTERNA DA POLÍCIA MILITAR

GOIÂNIA-GO

2024

FELIPE MENDES PEREIRA

ANÁLISE DA GESTÃO DE MOBILIDADE INTERNA DA POLÍCIA MILITAR

Artigo apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação da Professora Capitão PM Nair Bastos de Rezende Godinho.

GOIÂNIA-GO

2024

ANÁLISE DA GESTÃO DE MOBILIDADE DE LOTAÇÃO INTERNA DA POLÍCIA MILITAR

ANALYSIS OF THE MANAGEMENT OF INTERNAL STAFF MOBILITY OF THE MILITARY POLICE

Felipe Mendes Pereira¹
Nair Bastos de Rezende Godinho²

RESUMO

A mobilidade interna na Polícia Militar consiste na prática de movimentação de recursos humanos dentro da organização. Este estudo teve como objetivo analisar, compreender e propor estratégias para otimizar a eficácia operacional, a satisfação profissional e o desenvolvimento dos membros da corporação. A metodologia adotada foi exploratória, com análise documental de documentos institucionais, regulamentos internos e relatórios operacionais. Os resultados mostram que a Instrução Normativa PRF N° 118 estabelece a Política de Lotação e Movimentação de Pessoal (PLMP) e o Sistema Nacional de Remoções (SISNAR), centralizando a distribuição de efetivos no Diretor-Geral, baseada em estudos técnicos. Esta normativa garante uniformidade, mas pode restringir a flexibilidade local. O SISNAR, operando anualmente, usa critérios claros para garantir transparência e equidade nas movimentações. A análise SWOT identificou pontos fortes, como a estrutura clara e critérios justos, mas também pontos fracos, como a limitação de resposta rápida. As oportunidades incluem a melhoria na satisfação dos servidores, enquanto as ameaças envolvem resistência interna e desafios orçamentários. Propostas de solução incluem revisões semestrais das necessidades de movimentação, uma estrutura flexível para processos contínuos e critérios transparentes para remoções. Promover uma cultura de inovação e comunicação aberta pode mitigar resistências e percepções de favoritismo. Essas medidas visam garantir uma gestão de recursos humanos mais eficaz e adaptável, contribuindo para uma força policial mais motivada, coesa e eficiente.

Palavras-chave: Eficácia Operacional; Mobilidade Interna; Gestão De Recursos Humanos

ABSTRACT

Internal mobility in the Military Police involves the practice of moving human resources within the organization. This study aimed to analyze, understand, and propose strategies to optimize operational efficiency, professional satisfaction, and the development of the corporation's members. The adopted methodology was exploratory, with a documentary analysis of institutional documents, internal regulations, and operational reports. The results show that Normative Instruction PRF No. 118 establishes the Personnel Allocation and Movement Policy (PLMP) and the National Removal System (SISNAR), centralizing the distribution of personnel under the General Director, based on technical studies. This regulation ensures uniformity but may restrict local flexibility. SISNAR, operating annually, uses clear criteria to ensure transparency and equity in movements. The SWOT analysis

¹Aluno do Curso de Formação de Oficiais e do MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Bacharel em Direito. felipemendes.contato26@gmail.com.

²Capitão PMGO. Graduada em Direito e Língua Portuguesa, pós-graduada em Direito Penal, Direito Penal Militar e MBA em Gestão de Polícia Ostensiva. Contato: (62) 98419-4382.

identified strengths, such as clear structure and fair criteria, but also weaknesses, such as the limitation of quick response. Opportunities include improving employee satisfaction, while threats involve internal resistance and budgetary challenges. Proposed solutions include semi-annual reviews of movement needs, a flexible structure for continuous processes, and transparent criteria for removals. Promoting a culture of innovation and open communication can mitigate resistance and perceptions of favoritism. These measures aim to ensure a more effective and adaptable human resource management, contributing to a more motivated, cohesive, and efficient police force.

Keywords: Operational Efficiency; Internal Mobility; Human Resource Management.

1 INTRODUÇÃO

No âmbito da segurança pública, a gestão eficiente da mobilidade interna emerge como um elemento vital para a Polícia Militar, uma instituição encarregada de manter a ordem e a segurança em cenários muitas vezes desafiadores. A complexidade das demandas enfrentadas pela corporação, que variam desde a prevenção de crimes até o enfrentamento de situações de emergência, demanda uma abordagem estratégica na alocação de recursos humanos.

Nesse contexto, a análise da gestão eficiente da mobilidade interna transcende a mera movimentação geográfica; ela compreende a administração de competências, habilidades e especializações, visando criar uma força policial eficaz, capaz de se adaptar dinamicamente aos desafios no combate ao crime organizado, bem como na preservação da segurança pública, por meio de distribuições inteligentes do efetivo.

Um dos problemas recorrentes no âmbito da polícia militar reside na dificuldade de balancear as necessidades operacionais com as expectativas e aspirações individuais dos membros da corporação. A alocação inadequada de recursos humanos, por exemplo, pode resultar em sobrecarga para alguns setores, enquanto outros permanecem subutilizados, criando disparidades que impactam negativamente na efetividade global.

Além disso, a falta de transparência e comunicação efetiva sobre as decisões relacionadas à mobilidade interna pode gerar descontentamento entre os policiais, minando a coesão e a confiança dentro da instituição. A percepção de injustiça na distribuição de oportunidades de desenvolvimento profissional ou na escolha de locais de atuação pode levar à desmotivação e insatisfação, prejudicando não apenas o desempenho individual, mas também a coesão geral da força policial.

Uma justificativa para a análise da gestão da mobilidade interna da polícia militar seria a capacidade de direcionar estrategicamente o pessoal, levando em considerações suas aptidões individuais e áreas de especialização. Tal inteligência não apenas fortalece a resposta

da Polícia Militar a ações específicas, mas também contribui para a satisfação e o engajamento dos policiais; atores fundamentais na construção de uma força policial resiliente e eficaz. Nesse contexto multifacetado, a gestão de mobilidade se revela como um componente estratégico, moldando a eficácia da instituição e o desenvolvimento de seus membros.

O objetivo geral deste estudo é analisar, compreender e propor estratégias para otimizar a eficácia operacional, a satisfação profissional e o desenvolvimento dos membros da corporação por meio de práticas gerenciais eficientes. Busca-se investigar os desafios enfrentados na alocação e movimentação de recursos humanos, identificando possíveis obstáculos à gestão da mobilidade interna e propondo soluções que contribuam para a construção de uma força policial mais motivada, adaptável e coesa.

O estudo visa não apenas diagnosticar problemas existentes, mas também fornecer estratégias para aprimorar as políticas e práticas de gestão interna, promovendo um ambiente de trabalho mais equitativo, transparente e capaz de atender às exigências dinâmicas do cenário de segurança pública.

Este estudo adota uma abordagem de metodologia exploratória, utilizando a análise documental como principal ferramenta de investigação sobre a gestão da mobilidade interna na Polícia Militar. A pesquisa buscará examinar documentos institucionais, regulamentos internos, relatórios operacionais e outros registros oficiais pertinentes à alocação e movimentação de recursos humanos dentro da corporação.

A análise documental permitirá a identificação de padrões, políticas existentes, bem como lacunas ou desafios enfrentados pela gestão da mobilidade interna. Essa metodologia exploratória visa proporcionar uma compreensão aprofundada das práticas em vigor, fornecendo uma base sólida para investigações futuras e para o desenvolvimento de soluções inovadoras.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Gestão e administração são pilares fundamentais para o sucesso de qualquer empreendimento ou organização, seja ela pública ou privada. Enquanto a gestão se concentra na definição de metas, planejamento estratégico e alocação eficiente de recursos, a administração se preocupa com a implementação dessas estratégias, garantindo que as operações ocorram de maneira suave e eficaz. Ambos os aspectos são essenciais para garantir que uma empresa ou equipe alcance seus objetivos de forma consistente e sustentável (Viseu et al., 2015).

Nesse sentido, a motivação desempenha um papel importante na produtividade e no bem-estar dos colaboradores. Quando os líderes adotam abordagens que reconhecem e valorizam o trabalho de suas equipes, isso não apenas impulsiona o desempenho individual, mas também promove um ambiente de trabalho positivo e colaborativo (Ferreira; Dias, 2017). Investir na motivação dos funcionários, seja por meio de incentivos financeiros, reconhecimento público ou oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, é fundamental para manter uma equipe engajada e comprometida com os objetivos organizacionais (Felipe; Prado, 2018).

2.1 SATISFAÇÃO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

A motivação de pessoal, satisfação e desempenho no trabalho são temas centrais no universo da gestão de recursos humanos, constituindo pilares fundamentais para o desenvolvimento de organizações bem-sucedidas. A interação entre esses três elementos desempenha um papel essencial na determinação da eficácia operacional e na criação de um ambiente de trabalho positivo. Este texto explora como a motivação, a satisfação e o desempenho estão intrinsecamente ligados e como podem ser otimizados para beneficiar tanto os colaboradores quanto as organizações (Ribeiro; Passos; Pereira, 2018).

A motivação de pessoal é frequentemente o ponto de partida para qualquer discussão sobre desempenho e satisfação no trabalho. Ela é definida como o impulso interno que leva os indivíduos a agir de maneira específica para alcançar objetivos. A teoria da motivação abrange uma ampla gama de fatores, desde necessidades básicas, como segurança e bem-estar, até necessidades mais complexas, como realização pessoal e reconhecimento. Uma força de trabalho motivada é essencial para o sucesso de qualquer empresa, pois colaboradores motivados tendem a ser mais produtivos, criativos e dispostos a superar desafios (Zonatto; Silva; Gonçalves, 2018).

A satisfação no trabalho, por sua vez, refere-se ao sentimento de contentamento ou felicidade que um indivíduo experimenta em relação ao seu trabalho. Este sentimento é influenciado por diversos fatores, incluindo o tipo de trabalho realizado, o ambiente de trabalho, as relações com colegas e superiores, assim como a percepção de ser valorizado e reconhecido pela organização. A satisfação dos funcionários é fundamental, pois está diretamente relacionada à retenção de talentos, à redução de taxas de absenteísmo e à promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo (Barros; Melo, 2016).

O desempenho no trabalho é o resultado visível da motivação e satisfação dos funcionários. Ele pode ser medido de várias formas, incluindo a qualidade e quantidade do trabalho produzido, a eficiência na realização de tarefas e a contribuição para os objetivos gerais da empresa. Um alto desempenho não só beneficia a organização em termos de resultados operacionais, mas também reforça o sentimento de realização e satisfação entre os funcionários, criando um ciclo virtuoso de melhoria contínua (Ferreira; Dias, 2017).

A relação entre motivação, satisfação e desempenho é complexa e bidirecional. Funcionários motivados tendem a demonstrar um maior nível de satisfação com seu trabalho, o que, por sua vez, pode levar a um desempenho superior. Inversamente, quando os funcionários estão satisfeitos com seu trabalho, eles se sentem mais valorizados e, conseqüentemente, mais motivados a manter ou melhorar seu desempenho. Por isso, é importante que as organizações adotem estratégias que visem simultaneamente aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários (Viseu et al., 2015).

Uma estratégia eficaz para aumentar a motivação e satisfação dos funcionários é o reconhecimento do seu trabalho e contribuições. O reconhecimento pode assumir várias formas, desde elogios verbais e feedback positivo até recompensas financeiras e promoções. Quando os funcionários sentem que seu trabalho é valorizado, eles são mais propensos a se sentir satisfeitos e motivados a continuar contribuindo positivamente para a organização (Rodriguez; Muniz Jr; Munyon, 2018).

Outro aspecto importante na promoção da motivação e satisfação no trabalho é a criação de oportunidades de desenvolvimento profissional. Oferecer treinamento e oportunidades de crescimento não apenas ajuda os funcionários a adquirir novas habilidades e competências, mas também mostra que a organização está investindo em seu desenvolvimento a longo prazo. Isso pode aumentar significativamente a motivação e a lealdade dos funcionários, além de melhorar seu desempenho ao longo do tempo (Leite et al., 2016).

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na determinação dos níveis de motivação, satisfação e desempenho dos funcionários. Uma cultura que promove a confiança, o respeito mútuo e a colaboração não apenas cria um ambiente de trabalho mais agradável, mas também facilita a comunicação e o trabalho em equipe, o que pode levar a um aumento na produtividade e no desempenho (Souza; Júnior, 2015).

As lideranças têm uma influência significativa na motivação e satisfação dos funcionários. Líderes que adotam um estilo de gestão participativo, que envolve os funcionários nas decisões e proporciona um suporte consistente, tendem a fomentar um maior

senso de pertencimento e comprometimento entre sua equipe. Isso, por sua vez, pode levar a melhorias significativas no desempenho e na satisfação no trabalho (Rodriguez; Muniz Jr; Munyon, 2018).

Em conclusão, a motivação, satisfação e desempenho no trabalho estão interligados de maneiras complexas e significativas. Para as organizações que buscam maximizar sua eficácia operacional e criar um ambiente de trabalho positivo, é essencial entender e abordar esses três elementos de forma holística. Ao fazer isso, elas não apenas melhoram o bem-estar de seus funcionários, mas também estabelecem as bases para o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo.

2.2 SISTEMAS DE MOBILIDADE INTERNA

A evolução do mercado de trabalho acompanha as tendências da globalização, marcando a transição de um modelo de contratação local para um cenário global e expansionista. Esta mudança reflete a dinâmica atual do mercado laboral europeu, onde a oferta de trabalho muitas vezes não atende à demanda dos trabalhadores. Essa discrepância pode forçar os profissionais a fazerem sacrifícios significativos, sendo a mobilidade geográfica em busca de oportunidades uma das principais consequências. Neste contexto, o conceito de mobilidade interna ganha relevância, especialmente como uma ferramenta para equilibrar as necessidades profissionais com as pessoais e familiares (Felipe; Prado, 2018).

Após a integração de novos profissionais nas organizações, a insatisfação e a frustração com as expectativas não atendidas podem surgir, frequentemente associadas à demora na realização de pedidos de mobilidade que permitam uma proximidade maior com o núcleo familiar. A importância das conexões sociais para a motivação e o desempenho no ambiente organizacional é incontestável, levando algumas empresas a priorizar as necessidades e desejos familiares dos seus colaboradores. Isso reflete uma mudança de paradigma na gestão de recursos humanos (GRH), onde a mobilidade interna emerge como uma área de crescente preocupação e interesse.

A mobilidade no contexto organizacional pode ser categorizada em mobilidade geográfica, rotação de emprego e mobilidade profissional. Concentrando-nos na mobilidade geográfica, esta é entendida como a disposição da força de trabalho para aceitar empregos que exigem mudança de residência. Este aspecto é particularmente pertinente dentro de instituições como a Polícia de Segurança Pública (PSP), onde a origem geográfica dos agentes

e a operacionalidade dos sistemas de mobilidade interna são de grande interesse e preocupação (Ribeiro, 2015).

A análise e comparação com outros sistemas de mobilidade interna, tanto nacionais quanto internacionais, surgem como métodos eficazes para aprimorar os modelos existentes dentro da PSP. O objetivo é reunir argumentos e identificar práticas que possam ser futuramente implementadas, melhorando assim a eficácia e a eficiência da mobilidade interna. Esta abordagem requer uma revisão detalhada dos modelos de mobilidade adotados por diversas forças e serviços de segurança, avaliando seus requisitos, funcionamento e sustentabilidade.

O Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho da Polícia de Segurança Pública Português (SSP), juntamente com suas atualizações, serve como o principal diploma regulador da mobilidade interna na PSP, necessitando de uma análise crítica para identificar as semelhanças e diferenças em relação a outros modelos implementados. Este processo é essencial para extrair elementos que permitam uma avaliação mais fundamentada dos sistemas de mobilidade interna, focando especialmente naqueles que atendem aos pedidos dos interessados, sem considerar a mobilidade geográfica externa ou outras formas que alteram a relação jurídica de emprego.

Neste cenário, a mobilidade interna não se limita apenas a um desafio organizacional, mas torna-se um elemento chave para a satisfação e retenção de talentos. As organizações que reconhecem e implementam sistemas eficazes de mobilidade interna demonstram um compromisso com o bem-estar dos seus colaboradores, alinhando as necessidades operacionais com as expectativas pessoais e familiares dos mesmos. Esta prática não só melhora a motivação e o desempenho dos profissionais, mas também fortalece a lealdade e o comprometimento para com a instituição.

A mobilidade interna representa, portanto, uma área de grande importância e potencial dentro da gestão de recursos humanos. A sua correta implementação e constante aprimoramento são essenciais para assegurar um equilíbrio entre as metas organizacionais e as aspirações individuais dos colaboradores. As instituições que investem na melhoria dos seus sistemas de mobilidade interna estão, efetivamente, investindo no seu maior ativo: as pessoas. Este investimento não só contribui para um ambiente de trabalho mais dinâmico e adaptável, mas também para uma organização mais coesa, resiliente e preparada para enfrentar os desafios do futuro.

2.2 A MOBILIDADE EM FORÇAS E SERVIÇOS DE SEGURANÇA NACIONAIS

A mobilidade interna em forças e serviços de segurança nacionais, como a Guarda Nacional Republicana (GNR), Polícia Judiciária (PJ) e Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), reflete uma componente essencial na gestão de recursos humanos destas instituições. O SEF é responsável pela concessão e emissão do Passaporte Eletrónico Português em todo o território nacional, abrangendo diversas categorias, como o passaporte comum, temporário e para estrangeiros. Além disso, o SEF opera o Centro Decisor do Passaporte, encarregado de validar e conduzir os processos necessários para a emissão do documento.

A legislação que rege estas práticas, especificamente mencionada na Lei n.º 35/2014, de 20 de junho, juntamente com leis orgânicas e decretos-lei específicos para cada corpo de segurança, delineia um quadro para a mobilidade que visa equilibrar as necessidades organizacionais com as pessoais dos agentes.

Na GNR, a mobilidade interna é regida pelo Decreto-Lei n.º 297/2009, de 14 de outubro, que prioriza as necessidades do serviço sobre os interesses pessoais, refletindo a sua orientação eminentemente militar. Esta abordagem, embora possa parecer rígida, é mitigada pela possibilidade dos militares solicitarem colocação em unidades específicas, permitindo certo grau de escolha pessoal dentro do quadro de necessidades organizacionais.

Por outro lado, a Polícia Judiciária portuguesa adota um sistema de mobilidade que enfatiza a importância da gestão de recursos humanos, regulado pelo Despacho Normativo n.º 8/2009, de 12 de fevereiro, que trata da Polícia Judiciária, permitindo movimentações ordinárias e extraordinárias baseadas nas necessidades dos serviços. Este sistema prevê comissões de serviço com duração definida e critérios de colocação que incluem antiguidade, classificação de serviço e, em menor medida, a situação pessoal e familiar dos trabalhadores.

O Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF), ainda no contexto europeu, seguindo o Despacho Normativo da Polícia Judiciária n.º 40/2003, de 26 de setembro, do Ministério de administração interna, implementa um sistema que, além de considerar a antiguidade e a performance durante o estágio probatório, oferece incentivos como subsídios de residência para aqueles colocados fora de sua área de residência permanente. Esta abordagem destaca-se por sua tentativa de aliviar o impacto financeiro da mobilidade sobre os trabalhadores.

Comparativamente, a mobilidade interna na PSP é detalhada pelo Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de julho, que simplifica as modalidades de colocação e introduz a possibilidade de os agentes escolherem até dois comandos territoriais, refletindo uma tentativa de equilibrar as necessidades operacionais com os desejos individuais. No entanto, este

sistema também limita os incentivos para a mobilidade, não contemplando subsídios ou compensações para deslocações ou instalações resultantes de colocação por oferecimento.

Estas diferenças nos sistemas de mobilidade interna refletem as variadas culturas organizacionais e missões das forças e serviços de segurança em Portugal. Enquanto a GNR e a PSP, sob a tutela do Ministério da Administração Interna, e a PJ, sob o Ministério da Justiça, buscam equilibrar a eficácia operacional com as necessidades e desejos dos seus membros, os métodos e incentivos variam significativamente (Ribeiro, 2017).

A análise dos sistemas de mobilidade interna nas forças e serviços de segurança nacionais revela uma diversidade de abordagens, cada uma refletindo as necessidades específicas e a cultura organizacional da instituição em questão. Através desta variedade, percebe-se um esforço contínuo das organizações em equilibrar as demandas operacionais com as necessidades e desejos pessoais dos seus membros. Este equilíbrio é importante, não apenas para a eficiência e eficácia operacional, mas também para a satisfação e retenção de pessoal qualificado, aspectos fundamentais na manutenção da segurança interna de um país.

Entre as instituições analisadas, a Guarda Nacional Republicana (GNR) e a Polícia de Segurança Pública (PSP) destacam-se pela sua tentativa de adaptar os sistemas de mobilidade interna às peculiaridades do serviço que prestam. Enquanto a GNR adota uma abordagem que reflete sua estrutura militar, procurando acomodar, dentro do possível, os pedidos de mobilidade dos seus membros, a PSP faz esforços para modernizar e simplificar o seu sistema de mobilidade, introduzindo alterações que visam melhorar a gestão de recursos humanos. Essas mudanças, como a possibilidade de indicar comandos de preferência e alternativos, apesar de sutis, refletem uma tentativa de alinhar as expectativas dos membros com as necessidades organizacionais.

Por outro lado, a Polícia Judiciária (PJ) e o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF) ilustram abordagens distintas que priorizam a especialização e a natureza específica das suas missões. O uso de comissões de serviço e a possibilidade de permutas na PJ, por exemplo, destacam a flexibilidade necessária em uma instituição focada na investigação criminal. Já no SEF, os incentivos para a mobilidade, como subsídios de residência, indicam um reconhecimento da importância de facilitar a mobilidade interna para atender às demandas operacionais, ao mesmo tempo que se procura minimizar o impacto na vida pessoal dos seus membros.

Ribeiro (2015) destaca que estes sistemas de mobilidade interna, embora variados, sublinham a importância de uma gestão de recursos humanos atenta e responsiva às necessidades tanto organizacionais quanto individuais. A mobilidade interna, quando gerida

de forma eficaz, pode servir como um instrumento valioso para o desenvolvimento profissional dos membros, a otimização da alocação de recursos e a promoção de um ambiente de trabalho motivador e satisfatório. À medida que as forças e serviços de segurança continuam a evoluir, assim também devem evoluir seus sistemas de mobilidade interna, buscando sempre o equilíbrio entre a missão institucional e o bem-estar dos seus membros.

A mobilidade, sendo uma área delicada dentro do âmbito dos recursos humanos, acarreta implicações profundas para as pessoas envolvidas. A forma como cada instituição aborda essa questão não apenas reflete suas prioridades operacionais e estruturais, mas também o seu compromisso com o bem-estar de seus membros. A análise desses sistemas revela um esforço contínuo para encontrar um equilíbrio entre a eficiência organizacional e a satisfação dos trabalhadores, um desafio persistente na gestão moderna de recursos humanos em contextos de segurança pública (Ramalho Neto, 2012).

3 METODOLOGIA

Para investigar a gestão da mobilidade interna na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO), este estudo adotará uma abordagem exploratória baseada na análise documental, excluindo a utilização de entrevistas ou qualquer tipo de pesquisa de campo. O foco será direcionado à análise de uma ampla variedade de documentos institucionais, que abrangem desde regulamentos internos até relatórios operacionais, visando compreender a alocação e movimentação de recursos humanos dentro da corporação.

A escolha da análise documental como principal ferramenta de investigação se deve à necessidade de identificar padrões, políticas existentes e eventuais lacunas ou desafios enfrentados pela gestão de mobilidade interna de forma detalhada e fundamentada. Este método permitirá:

- A identificação de padrões recorrentes que possam indicar tanto pontos de sucesso quanto de falha nas políticas atuais de mobilidade interna;
- A análise crítica das políticas existentes, visando entender como elas impactam a gestão de recursos humanos e a satisfação dos membros da corporação;
- A identificação de lacunas ou desafios que comprometem a eficácia da mobilidade interna, prejudicando tanto a operacionalidade quanto o bem-estar dos policiais.

Outro ponto é que este estudo adotou uma abordagem abrangente, incluindo uma análise SWOT. Inicialmente, foi realizada uma análise documental para examinar uma variedade de documentos institucionais, como regulamentos internos, relatórios operacionais e outros registros oficiais relacionados à alocação e movimentação de recursos humanos dentro da corporação.

Após a coleta e análise dos documentos, foi conduzida uma análise SWOT para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças presentes na gestão da mobilidade interna na PMGO. Essa análise permitirá uma compreensão mais ampla dos desafios e das áreas de melhoria dentro da organização.

Através dessa abordagem metodológica, não apenas diagnosticar os problemas existentes, mas também fornecer estratégias para aprimorar as políticas e práticas de gestão interna. O objetivo é promover um ambiente de trabalho mais equitativo, transparente e capaz de atender às exigências dinâmicas do cenário de segurança pública. A análise documental, portanto, servirá como base para uma compreensão aprofundada das práticas em vigor, oferecendo subsídios para o desenvolvimento de soluções inovadoras que possam ser aplicadas não só na PMGO, mas também servir de referência para outras instituições similares.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao analisarmos Instrução Normativa PRF Nº 118, de 06 de Outubro de 2023, instrução essa que tomamos por base nessa pesquisa. Essa Instrução Normativa, que estabelece a Política de Lotação e Movimentação de Pessoal (PLMP) e o Sistema Nacional de Remoções (SISNAR) na Polícia Rodoviária Federal, introduz um conjunto detalhado de diretrizes para a gestão e movimentação de pessoal dentro da instituição. Esta normativa centraliza a autoridade para a distribuição do efetivo policial no Diretor-Geral, baseada em estudos técnicos da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP). Essa centralização pode garantir uniformidade e padrões em toda a organização, mas também pode restringir a flexibilidade e a capacidade de resposta às necessidades locais específicas das unidades regionais.

Os critérios para a distribuição de cargos são abrangentes, considerando aspectos como segurança, complexidade do trecho e qualidade do serviço, o que reflete uma abordagem detalhada para alocar recursos humanos de maneira eficiente e segura. A normativa também aborda a mobilidade e a flexibilidade, permitindo movimentações estratégicas e por necessidade do serviço, o que sugere um esforço para adaptar a força de

trabalho a mudanças institucionais e demandas emergentes, sempre sujeitas a justificação administrativa e análise técnica.

Os procedimentos de remoção exigem justificativas detalhadas, promovendo transparência e boa governança e ajudando a evitar movimentações arbitrárias. Além disso, oferece aos servidores várias opções após serem dispensados de cargos comissionados ou encargos especiais, o que pode proporcionar uma segurança de carreira e continuidade para os afetados. Contudo, a implementação efetiva dessas políticas pode enfrentar desafios como resistência à mudança, necessidade de treinamento e adaptação, além da gestão de expectativas de todos os envolvidos.

A seção da Instrução Normativa PRF Nº 118 que trata da "Remoção a pedido, a critério da Administração" estipula condições sob as quais os servidores podem solicitar transferências baseadas em mudanças pessoais significativas, como casamento ou união estável. Este artigo destaca uma abordagem sensível à situação pessoal dos servidores, permitindo-lhes manter a proximidade com seus cônjuges ou parceiros, o que pode ajudar na manutenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Especificamente, a remoção a pedido pode ser autorizada quando um servidor se casa ou entra em uma união estável com outro servidor da mesma força, ou quando a posse de um cônjuge ou companheiro em um cargo efetivo requer uma mudança de localidade. Nesses casos, a norma estipula que a transferência será efetivada para a unidade do servidor com menor tempo de serviço efetivo, a menos que condições excepcionais e de interesse público justifiquem uma exceção a essa regra.

Além disso, a normativa esclarece que tais pedidos estão sujeitos à discricionariedade da Administração e não constituem um direito garantido dos servidores. Isso indica que, embora a política permita essas movimentações, elas não são automáticas e dependem de aprovação administrativa, o que pode envolver uma avaliação da necessidade e dos recursos disponíveis.

O capítulo também aborda as indenizações decorrentes da remoção de ofício, as quais são pagáveis com base em uma análise técnica prévia. Isto mostra um esforço para compensar os servidores por inconveniências e despesas associadas às movimentações não voluntárias, mas com limitações baseadas nos recursos orçamentários disponíveis para evitar impactos financeiros indevidos à administração.

A ajuda de custo é designada para compensar as despesas de instalação de servidores que se mudam para uma nova sede em caráter permanente, com uma clara regulamentação sobre o pagamento e as situações em que uma restituição pode ser necessária.

Essas disposições visam assegurar que os benefícios concedidos sejam justos e adequados, evitando abusos e garantindo que a ajuda atenda às necessidades para as quais é destinada.

No geral, esta parte da instrução normativa demonstra um esforço para gerenciar as movimentações de pessoal de maneira equilibrada, considerando tanto as necessidades institucionais quanto as pessoais dos servidores, dentro de um quadro de gestão orçamentária e operacional prudente.

O Capítulo V da Instrução Normativa PRF N° 118 detalha o funcionamento do Sistema Nacional de Remoções (SISNAR), uma ferramenta para a distribuição da força de trabalho e movimentação. Este sistema é destacado como um mecanismo único, não comparável a outras modalidades de processos seletivos ou movimentações internas, o que enfatiza sua especificidade e importância estratégica para a organização.

O SISNAR opera com uma periodicidade anual e é independente do ingresso de novos servidores concursados. Isso garante regularidade e previsibilidade nas movimentações, facilitando o planejamento tanto para a administração quanto para os servidores. A regulamentação dessas movimentações por meio de um edital específico, que estabelece critérios claros e objetivos, é uma medida que busca garantir transparência e equidade. O edital inclui diversas diretrizes como cronograma, períodos de inscrição e desistência, critérios de pontuação, classificação, saldos de vagas, e a operacionalização e efetivação das remoções.

A pontuação no SISNAR é determinada por dois indicadores principais: o tempo de lotação na unidade federativa de origem e o tempo de efetivo exercício no cargo. O peso de cada critério é definido no edital, assegurando que todos os participantes compreendam como suas pontuações são calculadas. A normativa explicita que não serão permitidas pontuações especiais, como dobrar ou triplicar pontos, exceto para casos já previstos em editais homologados. Esta restrição visa manter a integridade e a objetividade do sistema, evitando manipulações ou vantagens desproporcionais.

O Quadro 1 traz uma visão geral sobre a mobilidade interna na PRF.

Quadro 1 - Principais Aspectos da Mobilidade Interna na Polícia Rodoviária Federal.

ASPECTO	DETALHES
Sistema Utilizado	Sistema Nacional de Remoções (SISNAR)
Periodicidade	Movimentações executadas anualmente
Independência	Funcionamento independente do ingresso de novos servidores
Edital Específico	Regulamentação por edital que estabelece cronograma, critérios de pontuação, vedações, entre outros
CrITÉrios de Pontuação	Baseados no tempo de lotação na UF de origem, tempo de efetivo exercício no cargo e dependentes com necessidades especiais.
Transparência	Pontuações especiais são vedadas, exceto as previstas em editais homologados
Acompanhamento Familiar	Possibilidade de acompanhamento de cônjuges ou companheiros para a nova unidade de lotação
Restrições	Acompanhamento familiar condicionado à inscrição de apenas um dos parceiros no processo
Remoção a Pedido	Facilitada em casos de posse de cônjuge, casamento, ou união estável entre servidores
Condições de Remoção	A remoção pode ocorrer para a unidade do servidor com menor tempo de serviço, salvo exceções justificadas

Com base nesses dados dos principais pontos da mobilidade interna na Polícia Rodoviária Federal, alguns dos principais desafios incluem a gestão eficaz e transparente do Sistema Nacional de Remoções (SISNAR). A periodicidade anual das movimentações, embora traga previsibilidade, pode limitar a capacidade da administração de responder rapidamente a mudanças dinâmicas nas necessidades operacionais ou pessoais dos servidores ao longo do ano. Além disso, a dependência de um edital específico para definir os critérios de movimentação e pontuação pode gerar complexidade e a necessidade de comunicação clara e abrangente para garantir que todos os servidores entendam os processos e critérios envolvidos.

Outro desafio é garantir que o sistema de pontuação seja justo e não favoreça indevidamente alguns servidores em detrimento de outros, especialmente considerando que pontuações especiais são geralmente proibidas, exceto as previstas em editais homologados. A implementação de regras para o acompanhamento de cônjuges ou companheiros também precisa ser cuidadosamente gerenciada para evitar desequilíbrios ou percepções de tratamento injusto.

A remoção a pedido, embora seja uma política de apoio ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, depende do critério da administração, o que pode introduzir uma variável de incerteza para os servidores que buscam essa opção. A administração deve

manejar essas solicitações com uma combinação de flexibilidade e rigor, para assegurar que as necessidades operacionais não sejam comprometidas pela acomodação de pedidos pessoais.

Com base no processo atual, foi feito uma análise SWOT. A análise SWOT é uma ferramenta estratégica essencial para avaliar a eficácia das políticas e procedimentos em qualquer organização. Neste cenário, que regula a mobilidade interna na PRF, realizar uma análise SWOT, mostrada no Quadro 2, permite identificar os pontos fortes e fracos das políticas atuais, além de destacar as oportunidades e ameaças que podem influenciar sua implementação e sucesso. Esta análise é particularmente importante para garantir que a mobilidade interna contribua positivamente para a operacionalidade da PRF, ao mesmo tempo que atende às necessidades e expectativas dos seus membros.

Quadro 2 - Análise SWOT da Instrução Normativa PRF Nº 118: Mobilidade Interna na Polícia Rodoviária Federal.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
-Estrutura clara e cronograma definido para mobilidade interna. -Transparência e justiça nos critérios de movimentação e pontuação. -Apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional com políticas como o acompanhamento de cônjuges.	-Periodicidade anual pode limitar a resposta rápida a mudanças. - Dependência de um edital pode complicar o processo. - Administração da remoção a pedido pode introduzir variabilidade e incerteza.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
- Oportunidade para melhorar a satisfação e retenção de servidores ao facilitar a mobilidade interna. -Potencial para usar a mobilidade como ferramenta estratégica de alocação de recursos humanos.	- Resistência interna à mudança de processos e estruturas. - Risco de percepções de favoritismo ou injustiça nos processos de movimentação.

Com base nas lacunas identificadas na análise SWOT, são propostas algumas possíveis soluções para abordar essas questões. Para os pontos fracos identificados, o Quadro 3 apresenta algumas soluções sugeridas.

Quadro 3 – Proposta de soluções para os pontos fracos

PONTOS FRACOS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
Periodicidade anual pode limitar a resposta rápida a mudanças.	Implementar revisões semestrais ou trimestrais das necessidades de movimentação.
Dependência de um edital pode complicar o processo.	Criar uma estrutura para abertura contínua de processos de movimentação.
Administração da remoção a pedido pode introduzir variabilidade e incerteza.	Estabelecer critérios claros e objetivos para análise e aprovação dos pedidos. Fornecer orientações e suporte adequados aos servidores.

As propostas apresentadas no Quadro 3 são fundamentais para abordar eficazmente os pontos fracos identificados na análise SWOT da normativa de mobilidade interna da PMGO. A sugestão de implementar revisões semestrais ou trimestrais das necessidades de movimentação pode proporcionar uma resposta mais ágil a mudanças, garantindo que as ações sejam ajustadas de acordo com as demandas em constante evolução. Essa abordagem dinâmica permitiria à instituição adaptar-se mais rapidamente a novas circunstâncias, promovendo uma gestão mais ágil e eficiente de recursos humanos.

A proposta de criar uma estrutura mais flexível para abertura contínua de processos de movimentação aborda diretamente a dependência de editais fixos, que podem complicar o processo. Ao permitir uma abertura mais contínua e adaptável de oportunidades de mobilidade, a instituição pode responder de forma mais eficaz às necessidades dos seus colaboradores, garantindo uma distribuição mais equitativa e eficiente de pessoal em toda a organização.

Por fim, a sugestão de estabelecer critérios claros e objetivos para análise e aprovação dos pedidos de remoção, acompanhado do fornecimento de orientações e suporte adequados aos policiais, é essencial para minimizar a variabilidade e incerteza associadas à administração desses pedidos. Isso não só proporcionaria mais transparência e equidade no processo de mobilidade interna, mas também promoveria a confiança dos colaboradores na gestão de recursos humanos da instituição. Essas medidas têm o potencial de fortalecer significativamente o sistema de mobilidade interna da PMGO, tornando-o mais eficiente, transparente e justo para todos os envolvidos.

Para lidar com as ameaças identificadas, também foram elaboradas soluções estratégicas, conforme destacado no Quadro 4 abaixo.

Quadro 4 – Proposta de soluções para as ameaças.

AMEAÇAS	POSSÍVEIS SOLUÇÕES
Resistência interna à mudança de processos e estruturas.	Promover uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação às mudanças.
Risco de percepções de favoritismo ou injustiça nos processos de movimentação.	Implementar mecanismos de transparência e prestação de contas nos processos de movimentação. Promover comunicação aberta e honesta com os servidores.

As soluções propostas para lidar com as ameaças identificadas apresentam abordagens que visam enfrentar desafios significativos dentro da organização. A promoção de uma cultura organizacional que valorize a inovação e a adaptação às mudanças pode ser relevante para superar a resistência interna a novos processos e estruturas. No entanto, essa

mudança cultural pode ser difícil de implementar e requer um compromisso contínuo da liderança e dos liderados.

A implementação de mecanismos de transparência e prestação de contas nos processos de movimentação pode ajudar a mitigar o risco de percepções de favoritismo ou injustiça. No entanto, garantir a eficácia desses mecanismos requer não apenas a sua implementação, mas também uma cultura de comunicação aberta e honesta dentro da organização. Isso pode ser desafiador, especialmente em um contexto onde as relações de poder e as percepções de justiça podem influenciar fortemente a dinâmica organizacional.

A falta de acesso fácil e consistente às normativas pode dificultar a compreensão dos processos e procedimentos, bem como minar a transparência e a prestação de contas dentro da organização. Portanto, uma questão adicional a ser abordada é a necessidade de garantir que as normativas relevantes estejam disponíveis e acessíveis a todos os envolvidos nos processos de mobilidade interna da Polícia Militar. Isso pode exigir a implementação de sistemas de gerenciamento de documentos mais eficientes e a adoção de práticas que promovam a transparência e a disseminação de informações de forma consistente em todas as unidades e regiões da organização.

Outro aspecto é que, a partir das soluções propostas, surge uma oportunidade significativa de desenvolver editais de mobilidade mais adequados dentro da Polícia Militar, levando em consideração os interesses dos envolvidos. Essas soluções visam abordar desafios fundamentais identificados no processo atual, como a limitação da periodicidade das movimentações, a excessiva dependência de editais e a falta de transparência na administração das remoções a pedido. Ao implementar revisões mais frequentes das necessidades de movimentação, estabelecer uma estrutura mais flexível para abertura de processos e definir critérios transparentes para análise e aprovação de pedidos de remoção, é possível criar um ambiente mais dinâmico e justo para a mobilidade interna na Polícia Militar.

Essas mudanças têm o potencial de não apenas atender às demandas dos servidores, mas também de promover uma gestão mais eficiente e adaptável da força de trabalho. Com editais mais ágeis e transparentes, os interessados terão maior clareza sobre os processos de inscrição e critérios de movimentação, o que tende a aumentar a confiança e a participação no sistema de mobilidade interna. Além disso, a implementação dessas soluções pode tornar o processo de mobilidade mais inclusivo, justo e eficaz para todos os membros da Polícia Militar, fortalecendo assim a coesão e a efetividade da instituição.

Dessa forma, usando como base o sistema de mobilidade interna da PRF e o Sistema Nacional de Remoções (SISNAR), usando como critério para o processo seletivo

para a realização da transferência interna no setor da PMGO. Devem ocorrer da seguinte forma: o servidor que tiver interesse em participar do processo de mobilidade interna da PMGO, precisa se candidatar por via de um edital específico, que estabelece critérios claros e objetivos. O edital inclui diversas diretrizes como cronograma, períodos de inscrição e desistência, critérios de pontuação, classificação, saldos de vagas, e a operacionalização e efetivação das remoções. O requerente participará de um esquema de pontuação, sendo pontuado o tempo de lotação na unidade de origem, o tempo de efetivo exercício no cargo e se o candidato tem dependentes com necessidades especiais. O solicitante da vaga enviará o currículo e o comando-geral, ou setor por ele delegado, assim decidirá qual candidato se encaixa melhor na vaga requerida.

5 CONCLUSÃO

A mobilidade interna na Polícia Militar, que envolve a movimentação de recursos humanos dentro da organização, foi o foco deste estudo. O objetivo principal foi analisar, compreender e propor estratégias para otimizar a eficácia operacional, a satisfação profissional e o desenvolvimento dos membros da corporação. Logo, os resultados indicam que a Instrução Normativa PRF Nº 118, que estabelece a Política de Lotação e Movimentação de Pessoal (PLMP) e o Sistema Nacional de Remoções (SISNAR), centraliza a distribuição de efetivos no Diretor-Geral, com base em estudos técnicos. Esta normativa, apesar de garantir uniformidade, pode limitar a flexibilidade local. O SISNAR, operando anualmente com critérios claros, promove transparência e equidade nas movimentações, mas a limitação de resposta rápida e a dependência de um edital específico foram identificadas como pontos fracos.

A análise SWOT revelou pontos fortes, como a estrutura clara e critérios justos, e oportunidades, como a melhoria na satisfação dos servidores. As propostas de soluções incluem revisões semestrais das necessidades de movimentação, uma estrutura flexível para processos contínuos e critérios transparentes para remoções. A promoção de uma cultura de inovação e comunicação aberta é fundamental para mitigar resistências e percepções de favoritismo, garantindo uma gestão de recursos humanos mais eficaz e adaptável.

Além das estratégias abordadas, é importante destacar a necessidade de investimento em treinamento e desenvolvimento contínuo para os gestores responsáveis pela mobilidade interna. A capacitação desses profissionais em técnicas avançadas de gestão de recursos humanos pode aumentar a eficácia das movimentações e garantir que as decisões

sejam tomadas com base em análises detalhadas e dados atualizados. A implementação de tecnologias de gestão de pessoal, como sistemas de informação integrados, pode facilitar o acompanhamento das movimentações e a avaliação de impacto, proporcionando uma visão mais abrangente e precisa das necessidades da corporação. Essa abordagem holística pode contribuir significativamente para a construção de uma força policial mais adaptável e resiliente.

Logo, destaca-se que o estudo atingiu seu objetivo ao analisar detalhadamente a mobilidade interna na Polícia Militar e propor estratégias para sua otimização. As soluções apresentadas, como a criação de um sistema para facilitar a mobilidade interna da PMGO, foram baseadas em uma análise aprofundada, oferecendo caminhos viáveis para melhorar a gestão da mobilidade interna, além de promover uma força policial mais motivada, coesa e eficiente.

REFERÊNCIAS

BARROS, Patrícia Lira; MELO, José Airton Mendonça. Motivação e clima organizacional: um estudo de caso em uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior do DF. **Universitas. Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 2, 2016.

FELIPE, André Andrade; PRADO, Ingrid Beserra de Sousa Pregentino; OMETTI, Paulo Roberto de Roma Guimarães. A IMPORTÂNCIA DA MOBILIDADE INTERNA PARA A GESTÃO DE TALENTOS NO SETOR PÚBLICO. **Cadernos**, v. 1, n. 2, p. 17-27, 2018.

FERREIRA, Geovani Batista; DIAS, Cátia Castro. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. **Psicologia e Saúde em debate**, v. 3, n. 2, p. 30-43, 2017.

LEITE, Cesar Eduardo et al. A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados. In: **XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & III INOVARSE-RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA**. 2016. p. 01-16.

POLÍCIA DE SEGURANÇA PÚBLICA. Despacho n.º 12/GDN/2011, de 21 de junho. **Polícia de Segurança Pública**. [S.l.], 21 jun. 2011. Disponível em: <https://app.parlamento.pt/webutils/docs/doc.pdf?path=6148523063446f764c324679626d56304c334e706447567a4c31684a566b786c5a793944543030764d554e425130524d5279394562324e31625756756447397a5547563061574e686279396d5a4445314f4449305a5330784e7a4a694c5451324e6d457459544d775a4330775954466b4e7a5a684f5445324e5455756347526d&fich=fd15824e-172b-466a-a30d-0a1d76a91655.pdf&Inline=true>. Acesso em: 2 mar. 2024.

PORTUGAL. Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. **Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas**. Diário da República, n.º 117, Série I, p. 3220-3304, 20 jun. 2014.

Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/35-2014-25676932>. Acesso em: 2 mar. 2024.

PORTUGAL. Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. Diário da República, n.º 117, série I, p. 3220-3304, 20 jun. 2014. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/35-2014-25676932>. Acesso em: 02 de fev. 2023.

PORTUGAL. Ministério da Administração Interna. Despacho Normativo n.º 40/2003. **Aprova o Regulamento de Colocações e Transferências do Pessoal da Carreira de Investigação e Fiscalização do Serviço de Estrangeiros e Fronteiras**. Diário da República, n.º 223, Série II-B, p. 6280-6282, 26 set. 2003. Disponível em: <https://files.dre.pt/1s/2003/09/223b00/62806282.pdf>. Acesso em: 2 mar. 2024.

PORTUGAL. Ministério da Justiça - Gabinete do Ministro. Despacho Normativo n.º 8/2009, de 12 de fevereiro. **Aprova o Regulamento de Colocações do Pessoal da Polícia Judiciária**. Diário da República, n.º 30, Série II, p. 6111-6113, 12 fev. 2009. Parte C - Governo e Administração direta e indireta do Estado. Disponível em: <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho-normativo/8-2009-1370719>. Acesso em: 2 mar. 2024.

RAMALHO NETO, Jaime P. Farda & " cor": um estudo racial nas patentes da polícia militar da Bahia. **Afro-Ásia**, p. 67-94, 2012.

RIBEIRO, Frederico Miguel Ferreira. De polícia, desempenho dos agentes. **AMobilidade INTERNA NA PSP: AS IMPLICAÇÕES NO**. 2015. Tese de Doutorado. Instituto Superior De Ciências Policiais E Segurança Interna. 2015.

RIBEIRO, Frederico Miguel Ferreira. **A mobilidade interna na PSP: as implicações no desempenho dos agentes de polícia**. 2015. Dissertação (Mestrado Integrado em Ciências Policiais / XXVII Curso de Formação de Oficiais de Polícia), João Pessoa, 2017.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Gestão e desenvolvimento**, n. 26, p. 105-131, 2018.

RODRIGUEZ, Indira Arias; MUNIZ JR, Jorge; MUNYON, Timothy. A relação entre clima organizacional e gestão do conhecimento: Uma revisão da literatura. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 1, p. 316-325, 2018.

SOUZA, Tarciza Alves; JÚNIOR, Dejanir José Campos; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015.

WISEU, João N. et al. Motivação docente: estudo bibliométrico da relação com variáveis individuais, organizacionais e atitudes laborais. **Revista Latinoamericana de Psicología**, v. 47, n. 1, p. 58-65, 2015.

ZONATTO, Vinícius Costa; SILVA, Alini; GONÇALVES, Michele. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.