

# **MOTIVAÇÃO – UM ENFOQUE NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS**

**Cap QOPM Silvana Rosa de Jesus Ramos**

**Cap QOPM Lucyara Moreira Bastos de Souza**

## **RESUMO**

A Motivação pode ser entendida como aquilo que move uma pessoa a iniciar um comportamento direcionado a um objetivo como o de melhor desempenhar suas funções, além de assegurar a sua persistência. Por esse motivo, as Corporações militares têm buscado adequações convenientes para incentivar suas tropas visando ao desenvolvimento organizacional.

Motivar policiais militares é uma difícil missão, em razão do processo motivacional ser complexo pela sua subjetividade, pois envolve o conhecimento das necessidades daqueles que serão motivados, tais como: seus sonhos, esperança, valores e ansiedade. Aspecto pelo qual a motivação dentro das unidades operacionais da Polícia Militar de Goiás deve envolver não só Comandantes e oficiais, mas também uma equipe multidisciplinar com conhecimento técnico-específico em relações humanas.

**PALAVRAS CHAVES:** motivação, incentivo, profissional, policial militar.

## **ABSTRACT**

The Motivation can be understood as that moves a person to begin an addressed behavior and an objective as the one of best to carry out your functions, besides assuring your persistence. For that reason the military Corporations have been looking for convenient adaptations to motivate your troops seeking the development organizacional.

To motivate military policemen is a difficult mission, due the process motivation to be complex for your subjectivity, because it involves the knowledge of

the needs of those that they will be motivated, such as: your dreams, hope, values and anxiety. Aspect for which the motivation inside of the operational units of the military police of Goiás it should involve not only Commandants and you officiate, but also a team multidisciplinary with technician-specific knowledge in human relationship.

KEY WORDS: motivation, incentive, professional, military policeman

## INTRODUÇÃO

“Para compreender como as organizações funcionam, é necessário, em primeiro lugar, compreender como funcionam as pessoas nessas organizações.” (Apud, Scheim, 1982, p. 33).

O mundo contemporâneo é caracterizado por rápidas e importantes mudanças na área do conhecimento e conforme ensinava o filósofo Heráclito, cinco séculos antes de Cristo, na Grécia Antiga: “Não podemos banhar-nos duas vezes no mesmo rio, porque o rio não é mais o mesmo”.

A informação falada, escrita e televisada transpõe fronteiras entre países, levando à integração do espaço físico aliado à aceleração do tempo e à construção de um sistema cada vez mais interdependente que envolve países, estados, cidades, organizações e pessoas. Essas mudanças estão fazendo com que as organizações passem por transformações, para se manterem no mercado competitivo e as instituições públicas não podem ficar fora no que diz respeito à gestão estratégica, como forma de ofertar uma melhor prestação de serviço aos cidadãos.

A Polícia Militar para participar da gestão do clima organizacional básico do Governo do Estado, deve conhecer o que funciona e o que não funciona na Organização, necessita disseminar os conceitos da qualidade procurando adotar ações para melhorar o ambiente, a motivação e a qualidade de vida dos seus funcionários, além de estabelecer mecanismos de controle, reconhecimentos de resultados e melhoria do desempenho dos serviços.

A motivação destaca-se como ponto principal para avaliar o clima organizacional na interação com as pessoas que trabalham num determinado local.

Vale ressaltar que este artigo focaliza apenas a Polícia Militar do Estado de Goiás, verificando o clima organizacional com um enfoque voltado à motivação existente na Corporação e comparando-o com os novos mecanismos de incentivo, condizentes com a visão dos estudiosos da administração, como forma de avaliar o clima organizacional, no que diz respeito à gestão de pessoas para proposições e condições de ações de mudanças, visando reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas do público interno, como meta de busca da qualidade, proposta pelo governo do Estado, através do Decreto nº 5.091/99.

A administração pública no Brasil, vive um momento de repensar suas missões, redefinir utilidades, redesenhar processos e reavaliar resultados, cujo objetivo é o de oferecer respostas mais efetivas às necessidades dos cidadãos. Ser eficaz é atingir os objetivos da organização. Ser eficiente é alcançar os objetivos com um mínimo de perda de recursos, ou seja, fazer o melhor uso possível do dinheiro, de tempo, materiais e de pessoas.

*Para Caravantes (1998, p. 311), apenas Henry Fayol apresenta uma definição de administração mais próxima da realidade: Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, sendo que: “prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação; organizar é constituir o duplo organismo, material e social da empresa; comandar é dirigir o pessoal; coordenar é ligar; unir e harmonizar todos os atos e esforços e controlar é velar para que tudo ocorra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas”.*

*Para Chiavenato (1999 p. 71), administrar é “interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio do planejamento, organização, direção, controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação”.*

O enfoque da gestão de pessoas coloca o conhecimento do clima organizacional como importante termômetro para a proposição e condução de ações de mudanças, pois possuir tais informações permite à organização reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas e pró-ativas de seus colaboradores. Este fato é de grande valor para a busca dos objetivos organizacionais.

A PMGO, para se configurar nas estratégias básicas do Governo do Estado, o qual lançou, através do Decreto 5.091/99 o programa da Qualidade no setor público, necessita conhecer e desenvolver conceitos da qualidade e estabelecer mecanismos de controle, reconhecimentos de resultados, visando buscar a melhoria no desempenho dos Policiais Militares na prestação de serviços.

No que se refere a mecanismos de controle e reconhecimento de resultados, é necessário, como meta para integração nesse programa de qualidade, avaliação do clima organizacional da Corporação para proposições e condições de ações de mudanças.

Para o agente público atender bem sua missão, é necessário o equilíbrio entre o SABER – PODER – QUERER. Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude. Poder fazer é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. Querer fazer é uma questão volitiva que depende do estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realiza o seu trabalho. Logo, o "querer fazer" está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde temos uma rica bibliografia a respeito da energia que envolve o processo motivacional, inúmeros são os livros e artigos que se referem acerca da energia que envolve o processo motivacional, e das explicações que se obtêm é impossível despertar a motivação em uma pessoa, a não ser que ela mesma esteja envolvida, de forma interessada nesse processo. Nesse sentido, de acordo com Bergamini (1993, p. 138), "motivação nasce das necessidades intrínsecas e encontram sua fonte de energia nas necessidades e emoções. Sob esse aspecto só se pode falar em verdadeira motivação quando ela for compreendida como algo interior a cada pessoa".

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, mover. Diz-se do que incentiva, estimula ou provoca algum tipo de comportamento ou ação. Uma pessoa motivada para o trabalho é aquela com disposição e interesse, para perseguir a meta ou realizar a tarefa (apud, Maximiano, 1995, p. 51).

Motivação é a força, a energia que estimula a pessoa na direção de seus objetivos. É portanto, puramente intrínseca, nasce de necessidades interiores, motivo pelo qual ninguém motiva ninguém, a não ser que a própria pessoa se motive. O que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a

motivação. A diferença, então, entre motivação e estímulo é que a primeira está intrínseca e a segunda extrínseca à pessoa (apud, Vergara, 2000, p. 39).

A motivação é fundamental para o profissional que pretende desenvolver uma carreira de sucesso. É justamente ela que mantém as pessoas fortes e criativas, disposta a enfrentar os desafios diários. Portanto, é indispensável no ambiente de trabalho. Entretanto, existem motivações distintas: aquela que é estimulada positivamente pelas pessoas que gostam de nós; e a que é impulsionada por pressões externas, geralmente de colegas de trabalho ou de clientes que esperam algo de nosso desempenho.

Dentro deste contexto, o processo de motivação é a consequência do que se faz, das ações voltadas ao auto-aprendizado, auto-estima e auto-confiança.

*“A motivação é fundamental para garantir prosperidade, qualidade de vida e realização. Porém, o maior agente motivador que existe é o próprio profissional. Ele deve buscar dentro de si força que impulsiona seu dia-a-dia e perseguir a obtenção dos melhores resultados possíveis”, defende Leila Navarro.*

Teorias motivacionais têm se destacado no mundo acadêmico e empresarial, dentre as quais podem ser citadas:

a. A Teoria das necessidades de Maslow, que aponta para as necessidades primárias subdivididas em fisiológicas (sede, fome, sono, lazer, etc) e segurança (local para morar, estabilidade econômica, assistência médica, etc); e as necessidades secundárias, que por sua vez subdividem-se em afetivo-sociais (amar e ser amado, inter-relacionamento, etc), a auto-estima (o prestígio, o status, o reconhecimento) e a auto realização (ser desafiado a realizar determinada tarefa e obter êxito). Há autores que criticam a Teoria de Maslow devido à generalização de comportamento com a sua ordem de colocação das necessidades uma vez ser relativa por variar de tempo e lugar. (apud, Maximiano, 1995, p. 145).

b. Frederick Herzberg, 1998, p. 63) com o intuito de explicar o comportamento no trabalho das pessoas, apontou dois fatores capazes de influenciar a satisfação, denominando-os de Fatores Motivacionais e Fatores

Higiênicos. Os fatores motivacionais ou intrínsecos relacionam-se com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, tais como a satisfação pessoal, sentimento de reconhecimento, a auto-realização, o crescimento dentro da organização, os benefícios sociais, relacionamento com os colegas, etc. Os fatores higiênicos ou extrínsecos referem-se àqueles externos às pessoas, tais como: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, relacionamento com os colegas, forma de tratamento). No entanto, esses fatores quando forjados, são ineficientes para provocar a satisfação, agem apenas para evitar a insatisfação. O oposto da insatisfação não é a satisfação, mas ausência de satisfação, já que a satisfação não tem por antagonismo a insatisfação, o que oferece condições ao gerente influenciar, em maior ou menor grau, os indivíduos. (apud, Vergara, 2000, p. 214)

*A Teoria de Herzberg é criticada pela professora Vergara (2000, p. 210), com a seguinte colocação: “Não vá dizer-me que algumas pessoas atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação às ‘forças ocultas’, ao inimigo que está lá fora; logo satisfação é uma questão de ego. Será? Nesse caso Herzberg deixou de considerá-lo”.*

As Corporações Policiais Militares têm buscado adequações convenientes sem perder a característica básica da hierarquia e da disciplina, mesmo com resistência às mudanças, mantendo-se estáveis, efetivas, dentro de uma concepção contemporânea, buscando maior proximidade com a população interna.

À medida que uma Instituição Militar cresce e estabelece níveis hierárquicos, aumenta os diferentes tipos de estilo de liderança, pois cada subsistema recebe uma entidade *sui generis*, fazendo surgir, dentro de uma mesma organização, dois ou mais sistemas ou estilo de liderança. Assim, uma instituição pode priorizar esta ou aquela Teoria Administrativa, mas na prática, estão presentes e podem ser identificadas em função dos chefes, gerentes ou administradores, que nas instituições militares são os comandantes, chefes ou diretores. Apesar disso, o sistema de gerenciamento adotado pelos organismos policiais militares, não acolheu por completo os fatores motivacionais, como instrumento capaz de promover o crescimento dos servidores policiais militares.

O comportamento humano no trabalho também é muito influenciado pela convivência familiar e pela interação social. Os valores coletivos estão presentes na ética do trabalho, nas lendas, nos usos e costumes e na religião, e dão respostas para perguntas que dizem respeito à finalidade da vida e à importância do trabalho na sociedade, entre outras coisas. Os meios pelos quais se alcança o prestígio social, oferecem fortes estímulos para os membros de cada sociedade, o que reflete na busca de profissões. Os símbolos, trajes e instrumentos de ofício passam a serem exibidos para indicar que o portador alcançou o padrão de realização valorizado pela comunidade. Os padrões de necessidades e a motivação de um indivíduo são profundamente influenciados pelos valores que a sociedade cultiva e pela conjuntura. Os estímulos que satisfazem às necessidades são perseguidos muitas vezes não por sua natureza intrínseca, mas pela capacidade de valorização do indivíduo aos olhos de seus vizinhos, colegas ou conterrâneos (apud, Maximiano, 1995, p. 51);

Para Chiavenato (1999, p. 91), em geral, os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. O poder do grupo pode provocar mudanças no comportamento individual e a administração não pode tratar os empregados um a um, como se fossem átomos, isolados. O mesmo acontece com relação ao cumprimento de normas, recebimento de recompensas e punições, onde prevalecem os códigos de conduta grupais.

### **Incentivos**

Os incentivos são um tipo especial de motivos externos e integram as políticas de administração de pessoal de algumas empresas. Visam a estimular ou premiar o desempenho e devem ser analisados como uma categoria separada dos componentes comuns das práticas de administração de pessoal. Os programas de incentivos são benefícios oferecidos aos empregados sendo que, um ramo de negócios que se desenvolveu bastante no século XX, mas a idéia de incentivo é muito antiga, vem desde a Grécia helênica, onde os vencedores dos jogos olímpicos recebiam coroas de louros e subiam ao pódio; às vezes eram homenageados com bustos e poemas. A grande maioria dos incentivos, no entanto, tem a natureza de recompensa ou estímulo material e representam o reconhecimento da gestão administrativa e dos colegas que passam a tê-lo como exemplo de desempenho.

Como desafio é estimulante para muitos **perseguir** e conquistar um desempenho (**um incentivo**) em competição com outros e até **consigo** mesmo, em busca de reconhecimento ou auto-realização (apud, Maximiano, 1995, p. 41).

Há quatro categorias principais de incentivos: programas de reconhecimento (premiações de natureza psicológica ou social, recompensando de alguma forma os vencedores), incentivos monetários (premiação em dinheiro), mercadorias (dinheiro transformado em algo real e oferecido como prêmio) e viagens (premiação ao vencedor ou merecedor, para ir a uma cidade ou local desejado). Quando o reconhecimento acontece, dá-se a plenitude. Nesse caso as pessoas são capazes de liberar potencialidades, talentos, características pessoais, que nem se davam conta de que possuíam. Pode vir do chefe, dos pares, da equipe, do fornecedor, do cliente, do mercado, dos amigos, até da humanidade em geral.

Com isso, a partir do pressuposto de que a melhoria da produtividade está diretamente ligada aos estímulos recebidos da organização, com o decorrer dos anos foram estabelecidos mecanismos de estímulos e de valorização dos recursos humanos, motivo pelo qual criou-se na PMGO as que são estabelecidos em Leis e Decretos, os quais analisamos os principais:

### **Lei 8033/75**

Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás e dá outras providências. Estabelece prerrogativas especiais, constituídas pelo uso de uniforme, títulos, honras, distinções devidas aos graus hierárquicos e cargos.

O Estatuto dos Policiais Militares, em consonância com a Constituição Federal de 1988, vem ao encontro das necessidades primárias de segurança de acordo com a Teoria de Maslow, que busca propiciar condições, inclusive para a auto-estima, já que o profissional da PM, tem assegurado o direito à hierarquia profissional da corporação, através dos princípios de equidade preconizada pelo estatuto.

O artigo 3º da Lei 8033 estabelece que os integrantes da PMGO são uma categoria especial de Servidores Públicos Estaduais denominados policiais militares.

Estão inseridos ainda no contexto da referida Lei, tratamento de saúde por conta do Estado, nas enfermidades contraídas em serviço ou em razão da função é estabelecido no art 49, III, n; o qual menciona acerca da assistência do Instituto de Previdência e Assistência Social do Estado de Goiás (IPASGO) **que** se estende também aos dependentes do PM ou àqueles que a lei autorizar. Um vínculo dessa natureza tranqüiliza o PM quanto à sua saúde e de sua família, contribuindo para seu bem-estar e segurança no local de serviço. Adicionado ao Hospital da Polícia Militar - HPM, **o qual** conta com uma equipe de médicos especializados, caracterizando-se assim o fator higiênico teorizado por Herzberg.

O artigo 50 da Lei 8033 explica acerca da interposição de recursos a punições disciplinares aplicadas ao PM que se julgar injustiçado. **A** lei prevê situações que permitem ao desfavorecido, como forma de se privar pelo respeito aos Direitos e Garantias individuais (artigo 5º da CF) recorrer das punições julgadas injustas e que lhe são impostas. É mais um **incentivo para o militar que busca a reparação de alguma injustiça sofrida**, restabelecendo assim, sua necessidade de segurança. Caso algum superior tenha cometido ato injusto, a lei prevê situações que autorizam ao desfavorecido tentar aliviar sua tensão, em termos legais.

Nesse estatuto, no artigo 51, menciona as condições para quem queira investir na carreira política, favorecendo, dessa forma, a auto-realização dos que desejam trilhar tal caminho. Estabelece-se porém, critérios a serem observados, uma vez que, aquele que estiver com menos de cinco anos será, ao se candidatar a cargo eletivo, excluído do serviço ativo, mediante demissão ou licenciamento ex officio. Com mais de cinco anos de efetivo serviço será, ao se candidatar a cargo eletivo, afastado temporariamente do serviço ativo e agregado.

Estão estabelecidos os critérios e as condições que asseguram aos Oficiais e Praças da ativa, da PMGO o acesso à hierarquia PM, mediante promoção de forma seletiva, gradual e sucessiva, conforme seção dois ao Estatuto da Polícia Militar. As promoções são efetuadas pelos critérios de **antigüidade**, merecimento, por bravura e *post mortem*. Em casos extraordinários, se efetuam em ressarcimento de preterição.

As férias e outros afastamentos temporários do serviço estão especificados na seção três e demonstram os direitos sociais, **os quais** são seguidos pelo funcionalismo público estadual.

Com isso, a liberação do PM em caso de núpcias, luto, instalação e trânsito, vai de encontro à satisfação de suas necessidades. Evitam-se tensões e atritos, bem como motivam o policial militar a continuar prestando bons serviços no retorno do afastamento.

As licenças que os policiais militares tem direito estão especificadas na seção quatro do estatuto. É uma forma de amparo ao PM, nas suas necessidades de afastamentos, através da regulamentação de licenças, **as quais** podem chegar até dois anos, com o estabelecimento de garantia do seu emprego.

#### **Lei 11.866/92**

Código de Remuneração e Proventos dos Servidores Militares do Estado de Goiás, o **qual** traz em seu bojo uma série de normas que têm por finalidade proteger e distinguir o sistema de remuneração e proventos do profissional PM.

Trata, ainda da assistência médico hospitalar, de funeral, de alimentação, fardamento e auxílio invalidez.

**É possível interpretar e depreender que o alcance das normas** estabelecidas pelo código de remuneração e proventos do PM, de forma direta, é um mecanismo de incentivo profissional de altíssimo valor, pois trata e protege os interesses e necessidades do PM.

#### **Decreto nº 4.717/97**

Regulamento Disciplinar da PMGO. Estabelece os atos administrativos, os quais obedecerão aos princípios da legalidade, da impessoalidade, da motivação, do informalismo, da economia processual e da garantia de defesa; intrínsecos na Teoria da Equidade.

Tendo em vista que as necessidades sociais caracterizam-se pela associação, participação, aceitação por parte dos colegas e de troca de amizades,

os artigos 3º e 4º desse decreto ajustam este tópico ao clima organizacional. Uma boa convivência entre o efetivo, de determinado quartel, facilita as relações interpessoais, criando um clima amistoso, **no qual** a compreensão e o diálogo são fatores freqüentes e de grande importância.

A classificação do comportamento está ligada à auto-estima do PM. Para os que, por exemplo, já foram punidos, constitui fator motivador de acordo com os termos do regulamento disciplinar acima descrito, pois tenderão a se esforçar para atingir uma classificação melhor de comportamento. E para quem se encontra no bom comportamento, se sentirá motivado a mantê-lo, visando uma classificação melhor.

O regulamento disciplinar da corporação traz ainda, em seu conteúdo, normas de conduta e preceitos regulamentares de grande valor motivacional, com probabilidade de que as pessoas se sintam mais motivadas para o exercício de suas atividades profissionais, à medida que percebam a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho, notadamente no aspecto das recompensas, da conduta profissional, bem como institutos que protegem o PM de qualquer ato arbitrário, injusto ou ofensivo à sua pessoa.

#### **Decreto nº 170/72**

Como reconhecimento são instituídas na PMGO as seguintes medalhas: Medalha Tiradentes, Medalha de Mérito Policial, Medalha de Campanha, Medalha de Mérito Intelectual, Medalha de Tempo de Serviço.

#### **Portaria nº 628/94**

Cria na PMGO os distintivos de Comandante Geral e Comando. Como forma de incentivo ao Oficial pela responsabilidade de Comando da Corporação, bem como àqueles que permanecem no Comando de Unidade em nível de Batalhão ou Companhia Independente são premiados com um distintivo como forma de agradecimento.

**Portaria nº 156/96**

Cria na PMGO o atestado de Habilidade Técnica em Manuseio de Arma de Fogo e dá outras providências. De maneira a aumentar o número de divulgadores de instrução com armas de fogo, os PMs que freqüenta o curso de manuseio de arma de fogo no Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Praças, ao final, se obtiver média exigida, recebe um distintivo e atestado de Habilitação de Instrutor de Tiro.

**Portaria nº 005/97**

Estabelece o porte de arma para Policiais Militares. Para que o PM adquira a sua própria arma e tenha necessidade de uso em sua defesa ou de terceiro, devido ao índice de crimes que vêm ocorrendo; bem como autorização para conduzi-la, hajam vista as restrições impostas, de ordem de avaliação de comportamento e psicológica, foi estabelecido o porte de arma na sua cédula de identidade.

**Portaria nº 080/PM-GAB**

Institui o Diploma do Policial Destaque na Corporação e dá outras providências. Considerando estimular os RH da Corporação e também criar um mecanismo de reconhecimento àqueles que se dedicam ao serviço PM, destacando-os dos demais, premiando-os com o Diploma de PM destaque.

**Portaria nº 328/98**

Institui o Diploma de Policial do Ano e dá outras providências. Como forma de criação de mecanismos de reconhecimento, por parte do Comando da PMGO a todos os policiais militares que no desempenho da função de PM, tenham prestado relevantes serviços, tido grande produtividade na preservação da ordem pública e salvamento de vidas, é premiado com o diploma de PM destaque na corporação.

**Portaria nº 37/96**

Estabelece o Colégio da Polícia Militar, o qual foi criado em 19/11/96, considerado um grande incentivo para os policiais militares, que têm os seus filhos educados com um excelente ensino com um baixo custo.

**Portaria nº 033/PM-1**

Institui a Medalha do Mérito de Magistério. Considerando estimular os docentes da PMGO, esta medalha é oferecida em forma de prêmio aos Policiais Militares que se dedicam à instrução após cinco anos consecutivos.

Além do que, foi mencionado até aqui inúmeros cursos oferecidos pela PMGO, nas áreas de formação, de aperfeiçoamento, de especialização tanto a serem cursados na própria PMGO ou em outras co-irmãs, que oferecerem vagas.

Há os incentivos indiretos, que são, o não pagamento de ônibus quando fardado para ser transportado de um local para outro, Associações de representação de classe, clube de recreação, corte de cabelo gratuito, etc.

Os mecanismos de estímulo aqui mencionados, têm o condão de mostrar as necessidades de se reforçar, materializar e distinguir o bom profissional na Polícia Militar do Estado de Goiás.

## **CONCLUSÃO**

Conclui-se que, apesar de todos os fatores negativos que o Policial Militar possa sofrer durante sua carreira, grande parte ainda acredita na seriedade da Instituição Policial Militar, em seus comandantes e nos incentivos funcionais, existentes na Corporação.

Ponto fundamental verificado no decorrer dos trabalhos é a identidade institucional, uma vez que seus membros se sentem orgulhosos de integrá-la, têm consciência de que, para progredir, deve-se agir corretamente, possuem orgulho do próprio desempenho profissional, e sabem exatamente a quem prestar contas, reforçando assim os pilares básicos da Polícia Militar que são a hierarquia e a disciplina.

Aliando os ensinamentos teóricos já apresentados, para que seja operacionalizada a medida proposta, sugere-se:

Que os responsáveis pelos recursos humanos da instituição, ligados ao Hospital da Polícia Militar, psicólogos, sociólogos e demais componentes da equipe de multiprofissionais, devem participar mais da vida operacional das Organizações Policiais Militares, indo além da área específica do RH, no intuito de se desenvolver uma política criteriosa humanística, a fim de não só incentivar e motivar os PMs, mas também influenciá-los positivamente no desempenho de suas atividades e na execução de suas tarefas, mostrando-lhes seu potencial e sua capacidade de desenvolvimento.

Os Comandantes, sejam de unidade ou fração, devem facilitar ao seu subordinado uma visão positiva, das oportunidades de crescimento do PM e a

possibilidade de ele vir a ser colocado frente a desafios. No caso da PMGO, sugere-se a revisão do plano de carreira para o soldado PM e uma nova estruturação do quadro das praças, possibilitando melhores condições de promoção. Um desestímulo observado na PMGO é o fato de um soldado receber praticamente o mesmo salário estando com 30 (trinta) anos, 20 (vinte) anos, 10 (dez) anos ou recém ingresso na corporação;

A Polícia Militar deve promover a motivação, pois os grandes ganhos em produtividade advirão das melhorias da gestão do conhecimento. É fundamental que aquele que fizer curso de especialização seja empregado em atividade na qual se especializou, possibilitando a difusão do conhecimento adquirido;

É necessário manter o profissional absolutamente informado e capaz de desenvolver uma atividade que exija uma condição moral elevada, com um bom suporte físico, portanto, é possível melhorar o desempenho do PM com base em estudos de recursos humanos e com o emprego de técnicas de incentivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, A. A. C. **Burocracia como fator que pode tendenciar a organização ao crescimento e sucesso**. Brasília: UnB, Departamento de Administração, 1998, p. 14.

BATEMAN, Thomas S., SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BECKER, Brian E, JUSELID, Mark A., ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas com “Scorecard”**: Interligando pessoas, estratégia e performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BERGAMINI, Cecília. **Motivação**. 3.ed., São Paulo: Atlas, 1993.

BERGAMINI, Cecília. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. Tese (doutorado). São Paulo: Universidade de São Paulo, 1983.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria geral da administração: pensando e fazendo**. Porto Alegre : AGE, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Campos, 1999.

- **Administração de recursos humanos**. 2.ed. V.2. São Paulo: Atlas, 1981.
- **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1999(a).
- **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo : Atlas, 1998.

CONSTITUIÇÃO: **REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL**. Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. 17. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

DEJOURS, Cristophe. **O fator humano**. 2.ed. Rio de Janeiro FGV, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Eletrônico – Século XXI**, Versão 3.0, Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

LUZ, Ricardo S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1995.

LUZ, Ricardo S. **Conhecendo o clima organizacional**. Revista treinamento e desenvolvimento, v4.nº 41, maio, p.14-15, São Paulo : s.d..

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANDES, Wilquerson Felizardo. **Diagnóstico do Clima organizacional da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso**. Monografia. Mato Grosso: Polícia Militar, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

## **ANEXO**

