

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE
SEGURANÇA PÚBLICA

**FATORES MOTIVACIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

ESTER CLEMENTINA BARBOSA LACERDA – CAP QOPM
SANDRO MENDONÇA – CAP QOPM

GOIÂNIA
2013

ESTER CLEMENTINA BARBOSA LACERDA – CAP QOPM
SANDRO MENDONÇA – CAP QOPM

**FATORES MOTIVACIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS**

Monografia elaborada e apresentada à
Academia de Polícia Militar do Estado de
Goiás, para atender exigência do currículo do
Curso de Especialização em Gerenciamento
de Segurança Pública (CEGESP/2013).

ORIENTADOR: Cel QOBM **Hárisson** de Abreu Pancieri
ORIENTADOR METODOLÓGICO: Maj QOPM **Virgílio** G .da Paixão

GOIÂNIA
2013



SECRETARIA DE SEGURANÇA PÚBLICA
POLÍCIA MILITAR
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CEGESP/2013

Atestado de conformidade com a Avaliação Final do TTC CEGESP/2013

Orientador de Conteúdo: CEL QOBM **HÁRISSON** DE ABREU PANCIERI

Orientador e Avaliador de Metodologia: MAJ QOPM **VIRGÍLIO** GUEDES DA PAIXÃO

Avaliador de Conteúdo: TEN CEL QOPM **ANESIO** BARBOSA DA CRUZ JÚNIOR

Avaliador de Conteúdo: MAJ QOPM MARCOS DE BASTOS

Avaliador Gramatical: CEL QOPM CARLOS **ANTÔNIO** BORGES

Tema da Monografia:
FATORES MOTIVACIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS

Discentes: ESTER CLEMENTINA BARBOSA LACERDA – CAP QOPM
SANDRO MENDONÇA – CAP QOPM

ESTER C. B. LACERDA – CAP QOPM

SANDRO MENDONÇA – CAP QOPM

Atestamos que o presente trabalho está em conformidade com as observações feitas por ocasião da sua avaliação final.

Goiânia, 13 de maio de 2013.

Hárisson de Abreu Pancieri - Cel QOBM

Virgílio Guedes da Paixão - Maj QOPM

Anésio Barbosa da Cruz Júnior - Ten Cel QOPM

Marcos de **Bastos** - Maj QOPM

Carlos Antônio Borges - Cel QOPM

Dedicamos este trabalho a todos os nossos irmãos, os policiais militares que integram a Polícia Militar do Estado de Goiás.

Agradecemos inicialmente a Deus por nossas vidas; aos nossos pais, que serão sempre os nossos esteios; aos nossos cônjuges abençoados, pelo amor e apoio; aos nossos filhos, dádiva de Deus e essência do nosso viver; aos amigos e familiares pelo incentivo; aos nossos comandantes, mestres e colegas pelo aprendizado e troca de experiências.

Ester C. B. Lacerda e Sandro Mendonça

“Não vale a pena fazer bem feito uma tarefa que não vale a pena ser feita.”

Abraham Maslow

RESUMO

Partindo do pressuposto de que há uma interdependência entre as organizações e seus colaboradores e que a realização profissional assim como a satisfação pessoal com o trabalho são os responsáveis por fazer com que as pessoas trabalhem motivadas e se desenvolvam, o presente estudo identifica as causas da desmotivação dos policiais militares goianos e aponta perspectivas exequíveis que possam a médio e longo prazo, mitigar o problema e, conseqüentemente, melhorar a imagem da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO) perante os públicos interno e externo.

Palavras-chave: Desmotivação; Fatores Motivacionais; Imagem; Desafios; Perspectivas.

ABSTRACT

Assuming that there is an interdependence between organizations and their collaborators and professional achievements as well as satisfaction with work are responsible for making people motivated to work and develop. This study identifies the causes of demotivation in military police in Goiás, points out perspectives that may be feasible in the medium and long term, to mitigate the problem and hence improve the image of the Military Police of the State of Goiás (PMGO) before the internal and external audiences.

Keywords: Demotivation; Motivational Factors; Image; Challenges, Prospects.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - O ciclo motivacional.....	15
Figura 2 - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.....	16
Figura 3 - A Influência dos fatores higiênicos e motivacionais no ambiente de trabalho.	21
Figura 4 - Ciclo motivacional segundo Davidoff.	22
Figura 5 - Teoria ERG de Clayton Alderfer..	26
Figura 6 - Teoria da Determinação das Metas.	28
Figura 7 - Número de policiais militares que participaram da pesquisa.....	38
Figura 8 - Satisfação sobre o processo de concessão de medalhas na PMGO.	39
Figura 9 - Processo de promoção.	40
Figura 10 - Tempo de serviço dos Cabos insatisfeitos com o processo de promoção.....	41
Figura 11 - Tabela dos estímulos que mais motivam	43
Figura 12 - Fatores que mais desmotivam.	44
Figura 13 - Estilo de liderança do comandante local.	46
Figura 14 - O medo como limitador de desempenho.....	47
Figura 15 - Resultado de uma punição justa.	48
Figura 16 - A imagem que a sociedade tem da PMGO.	49
Figura 17 - A imagem institucional perante a família e amigos.	50
Figura 18 - Influência da Imagem Institucional no desempenho do Policial Militar	50
Figura 19 - Conduta do Policial Militar e sua interferência na Imagem Institucional	51
Figura 20 - Realização Profissional.....	51
Figura 21 - Relação entre a realização profissional e o tempo de serviço.....	52
Figura 22 - PMs de Águas Lindas prendem traficantes e apreendem drogas e arma.	66
Figura 23 - 1º BPMRv apreende mercadorias oriundas do Paraguai.	67
Figura 24 - Em menos de dez dias homem é preso pela segunda vez com arma de fogo em Formosa – GO.	68
Figura 25 - Elementos norteadores do Comportamento Humano	72
Figura 26 - Elementos norteadores de Resultados para o sucesso de fatores motivacionais.....	72
Figura 27 - Elementos norteadores de Valores considerados para o sucesso de fatores motivacionais.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quesitos de pontuação para Praça PMGO	56
Tabela 2 - Quesitos de pontuação para Oficiais da PMGO	58

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	13
1. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA.....	15
1.1. Teoria das Necessidades de Maslow.....	16
1.1.1. Necessidades Fisiológicas ou Básicas.....	17
1.1.2. Necessidades de Segurança	18
1.1.3. Necessidades Sociais ou de Associação	18
1.1.4. Necessidades de Autoestima ou Status	19
1.1.5. Necessidades de Autorrealização	19
1.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	20
1.2.1. Fatores Higiênicos	20
1.2.2. Fatores Motivacionais	20
1.3. Teoria da Motivação de Davidoff.....	21
1.4. Teoria de Chris Argyris	23
1.5. Teoria X e Y de Douglas McGregor	24
1.5.1. Teoria X	24
1.5.2. Teoria Y	24
1.6. Teoria Z de Ouchi	25
2. TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE MOTIVAÇÃO	26
2.1. Teoria ERG de Clayton Alderfer.....	26
2.2. Teoria da Determinação das Metas de Edwin Locke	27
2.3. Teoria do Reforço de Skinner	28
2.4. Teoria da Equidade de Cosier e Dalton	29
2.5. Teoria da Expectativa de Victor Vroom	29
2.6. Teoria da Avaliação Cognitiva de Edward L. Deci.....	30
3. INCENTIVOS.....	31
3.1. Os Sistemas Motivacionais	31

3.1.1. Compensação salarial.....	33
4. A ESCOLHA DE UM MODELO MOTIVACIONAL APROPRIADO	35
5. METODOLOGIA E ANALISE DOS DADOS PROSPECTADOS	37
5.1. Público pesquisado.....	38
5.2. Processo de Concessão de Medalhas	38
5.3. Processo de promoção	39
5.4. Estímulos capazes de motivar ou de desmotivar	41
5.4.1. Estímulos motivadores.....	42
5.4.2. Estímulos desmotivadores	43
5.5. Estilos de Liderança.....	45
5.6. O medo como limitador de desempenho.....	47
5.7. Controle Disciplinar	47
5.8. Imagem Institucional	48
5.8.1. Imagem Institucional na Visão do Policial Militar	49
5.8.2. O Impacto da Imagem Institucional no desempenho do Policial Militar	50
5.9. Realização profissional	51
6. ASPECTOS LEGAIS	53
6.1. Abordagem por Círculos: Praças e Oficiais.....	59
6.1.1. Praças	59
6.1.2. Oficiais.....	59
7. REFLEXOS DA IMAGEM INSTITUCIONAL.....	61
7.1. O poder de influência da mídia	61
7.2. Crise Institucional na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP)	62
7.3. Crise Institucional na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO).....	63
7.4. Estudo de caso: imagem institucional da PMGO.....	65
8. DESAFIOS E PERSPECTIVAS	69
8.1. Abordagem geral	69
8.2. Desafios.....	70
8.3. Perspectivas	70

8.3.1. Imagem Institucional: estratégias à Polícia Militar de Goiás	73
CONCLUSÃO	75
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE	62

INTRODUÇÃO

Este estudo tem por escopo estabelecer uma relação entre os fatores motivacionais e as causas da desmotivação dos policiais militares goianos, tomando por base as principais teorias sobre o assunto como referencial analítico para análise das pesquisas de campo e documental e, ao término, identificar as causas e apontar perspectivas de solução do problema.

O levantamento bibliográfico e documental foi realizado em bibliotecas, não se limitando apenas a obras clássicas sobre o assunto, mas também em consultas a textos e artigos publicados em revistas, informativos, trabalhos científicos e até mesmo rede de dados aberta ao público em geral.

Esse trabalho parte das seguintes hipóteses:

a) A desmotivação dos policiais militares goianos decorre da aplicabilidade equivocada dos incentivos motivacionais e dos estilos de liderança adotados pela Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO);

b) É possível reduzir a desmotivação dos policiais militares através da adoção de uma política motivacional institucionalizada, baseada em critérios objetivos e legitimada através da participação da tropa na sua elaboração;

c) A desmotivação dos policiais militares goianos compromete a missão constitucional da PMGO e cresce a sensação de insegurança na sociedade.

O método utilizado é o hipotético-dedutivo aplicado às pesquisas em acervo literário e documental, além da pesquisa de campo, a fim de verificar a validade das hipóteses já apresentadas que deduzem uma possível solução do problema.

Para facilitar o entendimento pelo leitor o trabalho foi dividido em oito capítulos. Nos três primeiros são abordadas as teorias mais consistentes sobre o tema. No quarto capítulo é feita uma pequena conclusão sustentada na base teórica. No quinto capítulo é feita a análise dos dados prospectados na pesquisa de campo. No sexto capítulo é feita a análise do ambiente institucional sob o aspecto normativo. O sétimo capítulo trata da imagem institucional e o oitavo apresenta os principais desafios e perspectivas e leva em seguida à conclusão do trabalho.

De acordo com MARTANI (2006), a motivação é o que nos impulsiona a levantar todas as manhãs, ou seja, é algo que impulsiona o indivíduo para a ação diante dos obstáculos e faz com que o ser humano supere seus próprios limites e sentimentos, como medos, competências, fadiga e insegurança, e atinja objetivos e metas, driblando as dificuldades encontradas. Ressalta-se que as dificuldades e necessidades, associadas à motivação, é que impulsionam os grandes pesquisadores, pensadores e personalidades a saírem do anonimato e se transformarem em verdadeiros gênios.

Em tempos remotos a simples luta pela sobrevivência era suficiente para motivar o homem, mas com a evolução, tanto deste quanto da sociedade, novos valores foram agregados e as necessidades humanas tornaram-se mais complexas.

Ao longo da revolução industrial verificou-se que o aumento da produtividade só ocorria quando as novas tecnologias eram combinadas com novas técnicas para administrar o comportamento humano dentro das organizações, pois a remuneração proporcional à produção, por si só, não era o bastante para motivar os funcionários a produzirem um excedente, os quais se limitavam a produzir apenas o suficiente para garantir as suas necessidades.

Atualmente, vivemos na era da informação e com o advento da globalização e da internet o mundo se tornou uma aldeia global sistêmica e muito dinâmica. As organizações extrapolaram fronteiras acirrando a competitividade e, conseqüentemente, passaram a exigir cada vez mais de seus líderes e de seus colaboradores um forte enfoque na qualidade e na produtividade. O conhecimento se tornou o grande diferencial para as empresas que buscam excelência, principalmente na prestação de serviços, e estes serviços passaram a ser continuamente ajustados às demandas e necessidades dos clientes.

A Administração, visando melhores resultados para as empresas, através da otimização do desempenho humano, foi significativamente enriquecida com diversos estudos e teorias motivacionais, mas apesar da diversidade destes estudos e pesquisas sobre o tema, ainda encontram-se pessoas desmotivadas. Então, surgem as seguintes perguntas: Porque isso ocorre? Como manter as pessoas motivadas para o trabalho? O que motiva realmente as pessoas? As pessoas dão valores diferentes às diversas necessidades? As necessidades das pessoas são estáveis?

Este trabalho buscará respostas a estes questionamentos tão importantes no campo das relações de trabalho e que tanto influenciam nos resultados das organizações, em especial os responsáveis pela execução das atividades da Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO).

1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

De acordo com HOLANDA (2010, p. 1431), “motivação é o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta do indivíduo”.

A motivação, segundo CHIAVENATO (apud DUARTE 2012, p. 4), [...] “é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”.

A motivação, em regra, está relacionada a três aspectos: a) o objetivo que dá a direção do comportamento; b) o esforço que representa a força e a intensidade do comportamento e; c) a necessidade que garante a duração e a persistência do comportamento (DUARTE, 2012).

Ainda de acordo com DUARTE (2012) a necessidade é um estado interno que gera tensão quando não satisfeita e estimula algum impulso dentro do indivíduo a fim de reduzi-la ou atenuá-la. Com base nessa premissa, “é imprescindível que os requisitos das necessidades individuais da pessoa sejam compatíveis e consistentes com os objetivos organizacionais”.

Partindo da conclusão de DUARTE (2012) e das lições de CHIAVENATTO (2004) verifica-se que o conhecimento do Ciclo Motivacional, que nada mais é do que uma sequência de eventos que vão desde a carência de uma necessidade até a sua satisfação e o retorno ao estado anterior de equilíbrio é imprescindível para que o administrador possa motivar sua equipe.

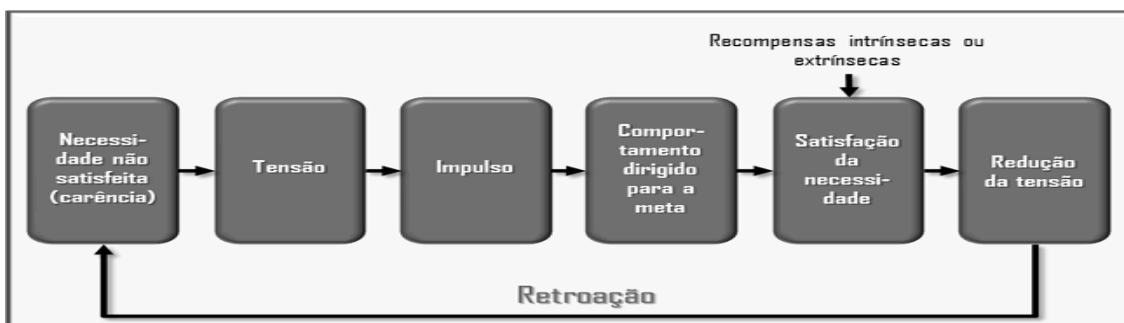


Figura 1 - O ciclo motivacional. Fonte: CHIAVENATTO, 2004.

As teorias da motivação humana tratam justamente das forças que impulsionam o ser humano para o trabalho, forças estas que geralmente também estão relacionadas à produtividade e ao desempenho dos indivíduos e, portanto, acabam despertando um grande interesse das organizações em relação ao tema.

Para que se possa compreender melhor a relação existente entre a motivação humana e as organizações, em especial a motivação do policial militar, faz-se necessária a abordagem das principais teorias que servem de subsidio aos teóricos da administração e também servirão de referencial analítico para este trabalho.

1.1 Teoria das Necessidades de Maslow

A Teoria das Necessidades apresentada pelo psicólogo Abraham Maslow em 1945 até hoje é aceita como arcabouço conceitual no estudo da motivação humana.

Segundo MASLOW (1945apud, CHIAVENATO, 2003 p. 329):

[...] as necessidades humanas estão organizadas em níveis, em uma hierarquia de importância e influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização).

Partindo desse pressuposto, Maslow classificou as necessidades em cinco grupos hierarquizados e de grande influência, sendo elas: as fisiológicas, as de segurança, as sociais, as de estima e as de autorrealização, conforme a Figura 2.

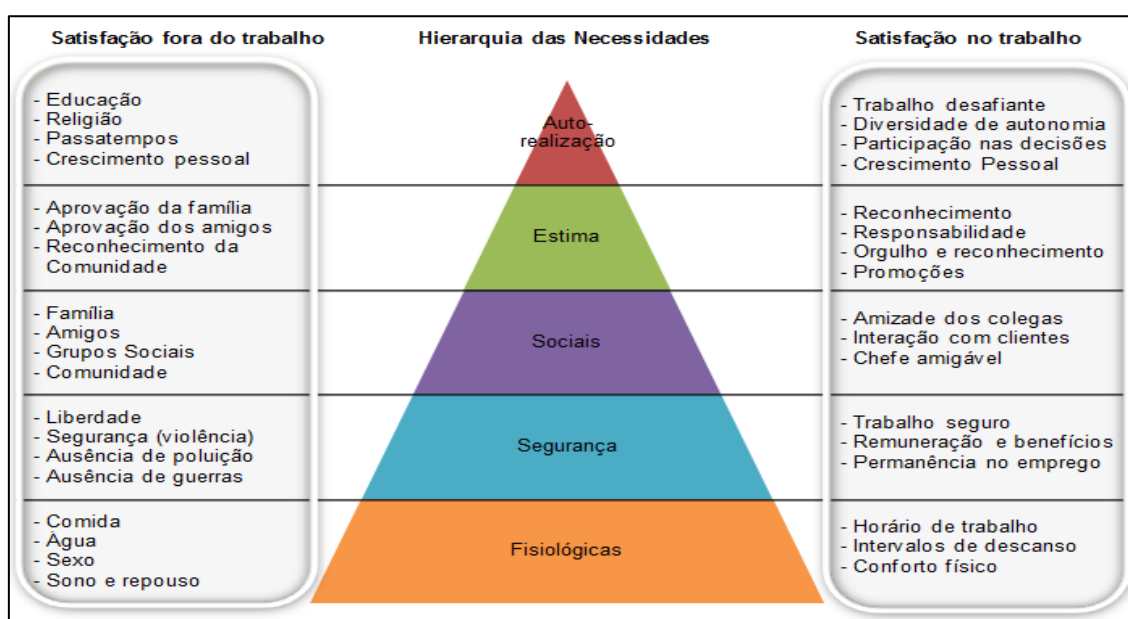


Figura 2 - Pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow.

Maslow afirma que o homem é motivado por suas necessidades e seus desejos e que a necessidade humana de ordem imediatamente superior surge apenas quando a de ordem inferior tiver sido relativamente satisfeita.

O próprio Maslow não contemplava a Teoria da Hierarquia das Necessidades para aplicação universal, ele mesmo a apontou como um modelo típico que atua na maior parte do tempo, mas que havia várias exceções a essa tendência geral. Na discussão sobre o predomínio de necessidades de um nível em relação a outro, deixou claro que um nível de necessidade não precisa ser satisfeito por completo para surgirem necessidades de um nível seguinte, pois todas as pessoas tendem a ser parcialmente satisfeitas e parcialmente insatisfeitas em relação às necessidades dos níveis mais elevados. Para Maslow a maior satisfação tende a ser em relação às necessidades básicas e de segurança, alocadas em níveis inferiores.

1.1.1 Necessidades Fisiológicas ou Básicas

As necessidades fisiológicas “estão diretamente relacionadas com a sobrevivência do indivíduo e com a preservação da espécie” (MASLOW, 1945 apud CHIAVENATO, 2003 p. 330).

Todo ser humano tem necessidades e assim que uma necessidade é satisfeita, surge outra a ser alcançada. É um processo contínuo e sem fim, que se inicia com o nascimento do indivíduo e vai até a sua morte.

No nível mais baixo da pirâmide estão as necessidades mais básicas ou fisiológicas, as quais têm grande importância quando não satisfeitas. Entre elas podemos citar: alimentação, moradia, conforto físico, lazer, sexo, sono e descanso (ALVES, 2011, p. 21).

A alimentação, por exemplo, só é uma necessidade capaz de motivar o homem para a ação quando ele tem fome e não dispõe de alimento. Salvo em circunstâncias especiais, necessidades de autoestima e autorrealização não estão entre as prioridades de um indivíduo em estado famélico. Mas se o indivíduo se alimenta de forma adequada e regular, a fome deixa de ser motivação importante. O mesmo ocorre em relação às demais necessidades básicas da base da pirâmide.

Há que se ressaltar que necessidade satisfeita não motiva o comportamento humano, mas este fato extremamente importante geralmente é ignorado pelo conceito tradicional de administração, que acredita que a retribuição pecuniária por si só é suficiente para motivar o indivíduo a produzir cada vez mais.

1.1.2 Necessidades de Segurança

Assim que o indivíduo está cômico de que suas necessidades fisiológicas estão satisfeitas ele passa a ser motivado pelas necessidades de segurança no sentido de buscar proteção contra o perigo, a ameaça ou a privação do seu bem-estar físico. Essas necessidades referem-se à estabilidade ou à manutenção do que se tem, a exemplo da estabilidade no emprego e da seguridade social e financeira.

Por vezes algumas pessoas se referem às necessidades de segurança como necessidade de proteção, o que é um equívoco, a menos que o indivíduo esteja numa relação de dependência em que há uma privação arbitrária, pois o ser humano não procura proteção e sim oportunidade justa. Quando o indivíduo confia nessa oportunidade justa ele se dispõe mais a correr riscos e só recorre a proteção quando se sente ameaçado ou dependente.

As necessidades de segurança podem ser de grande importância nas organizações, pois uma vez que todo empregado está em relação de dependência, as ações administrativas arbitrárias, os comportamentos que provoquem incerteza no funcionário a respeito de sua permanência no emprego ou que reflitam discriminação ou favoritismo e a política administrativa imprevisível, podem ser motivadores poderosos em relação às necessidades de segurança nas relações de emprego em todos os níveis (MASLOW, 1945 apud, CHIAVENATO, 2003 p. 330).

1.1.3 Necessidades Sociais ou de Associação

De acordo (BERGAMINI, 2008, p. 92), as necessidades sociais estão voltadas à necessidade do indivíduo buscar aceitação e amizade no grupo. A partir do momento que o ser humano satisfaz suas necessidades básicas e não sente mais perigo, ameaça ou privação em relação ao seu bem-estar físico as necessidades sociais vêm à tona e passam a impulsioná-lo no sentido de pertencer a grupos, de associar-se a outras pessoas, de integrar com companheiros, superiores e clientes, ou seja, de se igualar. Incluem nestes elementos aspectos que envolvem relações sustentadas na emoção, pois o homem precisa se sentir aceito e fazendo parte de algo. A ausência desses elementos torna o ser humano suscetível à solidão, à ansiedade e à depressão.

Os administradores sabem da existência dessas necessidades e estudos demonstram que um grupo de trabalho unido e coeso é mais eficiente no alcance de objetivos da organização do que indivíduos isolados. Porém a administração acredita que

as necessidades sociais representam riscos à organização, pois teme a hostilidade grupal aos seus objetivos e, não raras vezes, procura controlar e dirigir os esforços humanos em sentidos contrários à sociabilidade e a tendência natural que as pessoas têm de viver em grupos.

Assim que o homem nota o cerceamento das suas necessidades sociais ele se posiciona de maneira hostil, resistente e antagônica de modo a impedir que a organização atinja seus objetivos, mas esse posicionamento é consequência e não a causa do problema.

1.1.4 Necessidades de Autoestima ou Status

As necessidades de autoestima ou status são as necessidades do ego e neste nível o ser humano busca o destaque, a proeminência, o reconhecimento e a admiração por parte do grupo de forma a diferenciá-lo dos demais.

De acordo com Godoy, (1992), a estima é o desejo humano de ser aceito e valorizado por si e pelo outros. As necessidades de estima estão relacionadas com o amor-próprio e com a própria reputação e, ao contrário das necessidades de nível mais baixa, raramente são satisfeitas.

As organizações típicas oferecem poucas chances dos seus empregados de níveis hierárquicos mais baixos satisfazerem essas necessidades egoístas, pois os métodos tradicionais de organização do trabalho, especialmente nas indústrias de massa, dão pouca importância a esses aspectos motivacionais e não há uma política de reconhecimento ou promoção do empregado que demonstra responsabilidade com os resultados.

1.1.5 Necessidades de Autorrealização

Para CHIAVENATO (2003, p. 330) as necessidades de autorrealização “são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia”. São as que impulsionam o ser humano para realizar o seu potencial máximo, levando-o a um autodesenvolvimento contínuo tornando-o capaz de enfrentar desafios mais complexos e de participar das decisões das organizações.

A alta competitividade nos dias atuais restringe as oportunidades e a maioria das pessoas gasta suas energias na luta para satisfazer necessidades de níveis inferiores e as necessidades de autorrealização acabam permanecendo inativas.

1.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Em 1945, o psicólogo Frederick Herzberg, influenciado por Maslow, desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, também é conhecida como Teoria Motivação-Higiene. Para Herzberg dois fatores orientam o comportamento humano dentro das organizações: os fatores higiênicos ou extrínsecos e os fatores motivacionais ou intrínsecos (BERGAMINI, 2008, p. 98).

1.2.1 Fatores Higiênicos

Os fatores higiênicos são fatores extrínsecos, relacionados com o ambiente de trabalho e determinados pelos administradores da organização de acordo com a cultura desta. BERGAMINI (2008, p. 98) afirma que quando estes fatores “estão presentes, não trazem satisfação, mas sua ausência traz grande insatisfação”. Por exemplo: a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas organizacionais, as condições físicas do trabalho, o relacionamento com os colegas e com os subordinados e a segurança no emprego.

1.2.2 Fatores Motivacionais

São fatores intrínsecos, relacionados com o conteúdo do cargo, com aquilo que o indivíduo faz e estão sob o controle deste e não da organização, como ocorre com os fatores higiênicos. Estes fatores afetam a satisfação com o trabalho, por exemplo: oportunidades de promoção e crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

Segundo (CHIAVENATO, 2004, p. 70):

Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim

nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação.

De acordo com essa teoria, a combinação de ambiente e conteúdo de trabalho é que impulsiona o ser humano para a ação e um sem o outro tende a ser ineficaz. O principal aspecto da teoria é que a satisfação e a insatisfação não são extremos opostos de uma mesma série, mas dois processos de dimensões diferentes e influenciados por fatores diferentes, ou seja, os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Herzberg também classificou as pessoas em dois tipos: as que procuram manutenção e as que procuram motivação. As que procuram manutenção valorizam fortemente as vantagens adicionais, o salário, a segurança e os colegas, ou seja, buscam atender as necessidades de nível inferior da pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow. As pessoas que procuram motivação estão voltadas para sua realização e crescimento profissional, são pessoas que já superaram suas necessidades básicas e buscam suprir as necessidades do topo da pirâmide das necessidades.

A Figura 3 mostra uma combinação dos fatores higiênicos (ambiente de trabalho) e os fatores motivacionais (conteúdo de trabalho) e suas consequências sobre a percepção do indivíduo a respeito do trabalho na empresa.

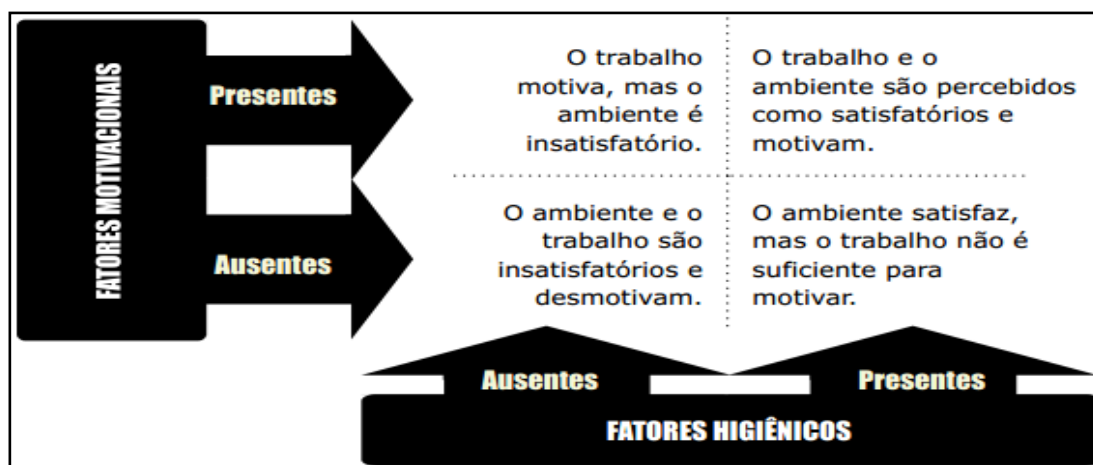


Figura 3 - A Influência dos fatores higiênicos e motivacionais no ambiente de trabalho. Fonte: UVB

1.3 Teoria da Motivação de Davidoff

Para a psicóloga Linda Davidoff (1983) a motivação só pode ser estudada através do comportamento manifesto e se diverge parcialmente da teoria de Maslow ao fornecer uma abordagem mensurável.

Davidoff (1983) sustenta-se no pensamento behaviorista, o qual, segundo Pierón (1969), tem como meta o estudo dos comportamentos, objetivamente comprovados com rigor científico. Para ela motivação é um estado interno resultante de uma necessidade que desperta um comportamento com o escopo de suprir essa necessidade, conforme gráfico abaixo.

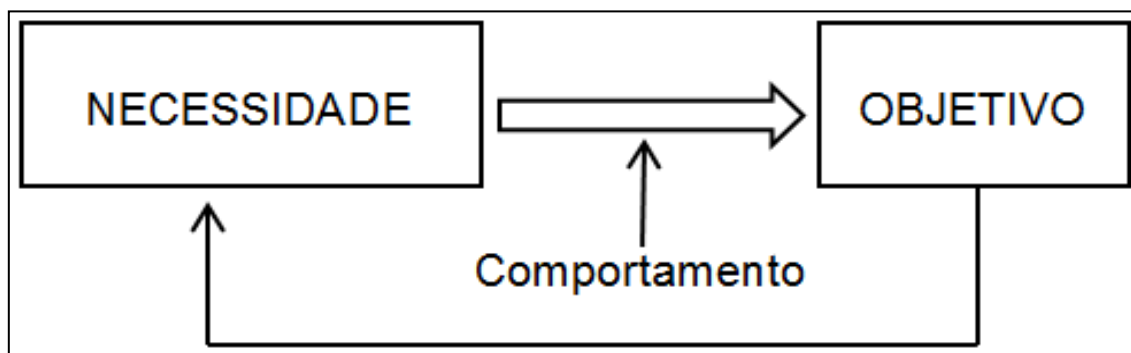


Figura 4 - Ciclo motivacional segundo Davidoff.

Davidoff (1983) utiliza o ciclo motivacional para justificar sua teoria e para compreendê-lo é necessário compreender o conceito de necessidade, impulso e instinto.

A necessidade é uma deficiência baseada nos fatores fisiológicos ou aprendida, ou em ambos. Nesse contexto, a motivação surge de uma tensão interna, resultante dessa necessidade que provocará um comportamento (ação) para satisfazê-la. O impulso é um motivo que satisfaz necessidades fisiológicas básicas tais como: beber, dormir, comer, fazer sexo, etc. O instinto se refere às necessidades fisiológicas ou padrões de comportamento hereditários.

Sustentando-se nesses conceitos, Davidoff estuda os motivos abordados em cinco categorias: impulsos básicos, motivos sociais, motivos para estimulação sensorial, motivos de crescimento e ideias como motivos.

Os impulsos básicos provocam comportamento a fim de satisfazer as necessidades atinentes à sobrevivência fisiológica, a exemplo, a necessidade de comer, beber, dormir, fazer sexo e outras. Esse tipo de motivo se relaciona ao mecanismo homeostático, que nada mais é do que a tendência que o organismo tem de buscar o equilíbrio.

Os motivos sociais dependem de outros indivíduos para serem satisfeitos e estão ligados à questão emocional. As pessoas que têm sustentação social superam crises cotidianas de vários níveis com maior facilidade.

Estimulação é o resultado de um estímulo interno ou externo, num meio excitável, capaz de provocar uma reação. Os motivos para a estimulação sensorial são

aqueles que utilizam atividades autoestimulantes tais como assobiar, cantar com a boca fechada. As pessoas necessitam de estimulação e quando não existe um, o próprio indivíduo se autoestimula criando uma rotina trabalhosa e tediosa.

Motivos de crescimento estão relacionados com a busca pela excelência através do aperfeiçoamento de talentos e exploração do potencial de desenvolvimento do indivíduo, a fim de satisfazer as necessidades de reconhecimento.

As ideias como motivos são intensamente motivadoras, pois os indivíduos se sustentam em valores, crenças, metas e planos para orientar seu comportamento.

Entre os motivos apresentados, Davidoff (1983) dá maior ênfase ao aspecto fisiológico e por isso se remete ao modelo homeostático para explicar o ciclo motivacional.

1.4 Teoria de Chris Argyris

Chris Argyris foi professor emérito da Escola de Negócios de Harvard e desenvolveu um estudo sobre os efeitos da estrutura das organizações na vida dos indivíduos através do qual concluiu que as restrições impostas aos funcionários pelas organizações, com o escopo de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos.

Segundo Argyris (apud LEMOS, 1999), geralmente ocorre um conflito entre a personalidade do funcionário e a organização, pois ao ingressar na empresa o indivíduo leva consigo potencialidades e disposição para o trabalho, além de muita vontade de produzir e realizar, mas essa disposição inicial quase nunca é estimulada e por vezes é tolhida em decorrência da cultura da própria empresa a fim de garantir o controle.

Argyris acreditava ainda que os gerentes que tratam as pessoas de forma positiva e como adultos responsáveis vão conseguir maior comprometimento e produtividade. Trabalhadores maduros querem responsabilidades adicionais, a variedade de tarefas e a oportunidade de participar nas decisões. Ele também concluiu de muitos dos problemas com os funcionários é resultado de personalidades maduras geridas através de práticas obsoletas.

Em suas pesquisas Argyris evidenciou a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos como sendo os três principais fatores organizacionais que acarretam a frustração de seus empregados, funcionando como uma barreira para a realização de suas potencialidades.

A estrutura formal e rígida causa frustração, pois tende a concentrar o poder nas mãos de poucos, provocando apatia nos empregados devido à falta de flexibilidade. Na liderança essencialmente autocrática os chefes tomam as decisões e exigem dos empregados cumprimento das tarefas restritas ao cargo que eles ocupam, sem levar em conta suas necessidades. Os controles administrativos restringem as oportunidades de participação dos funcionários tolhendo-lhes suas iniciativas, gerando um ambiente de insatisfação.

1.5 Teoria X e Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor foi professor de Psicologia em Harvard e no MIT e na década de 60 contribuiu significativamente com os estudos sobre motivação ao fazer uma comparação entre dois estilos de administração opostos, aos quais chamou de Teoria X e Teoria Y.

1.5.1 Teoria X

De acordo com McGragor (apud CHIAVENATO, 2003, p. 337), a Teoria X é baseada na visão tradicional, mecanicista e pragmática. Segundo a teoria os empregados têm aversão ao trabalho, só trabalham para atender suas próprias necessidades e, sempre que podem, o evita. Os defensores dessa teoria acreditam que a maioria das pessoas prefere ser dirigida para não assumir responsabilidades, pois são preguiçosas e sem ambição.

1.5.2 Teoria Y

A Teoria Y, desenvolvida por McGregor em contraposição a Teoria X, baseia-se nas concepções modernas de respeito ao comportamento humano, sem preconceitos a respeito da natureza humana. Parte-se do pressuposto que o trabalho é tão importante para o homem quanto o lazer e o descanso, desde que seu ambiente seja agradável e adequado. Aceita que as pessoas desejam trabalhar e até buscam responsabilidades e desafios através dos quais possam utilizar recursos próprios, a exemplo, da inteligência e

criatividade, em benefício da empresa como forma de exercitar e desenvolver seu potencial.

“A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo e baseado nos valores humanos e sociais” (CHIAVENATO, 2003, P. 339).

1.6 Teoria Z de Ouchi

Essa teoria foi apresentada por William Ouchi, um professor americano descendente de japoneses, o qual publicou um livro a respeito da aplicação da concepção japonesa de administrar nas empresas americanas.

A teoria baseia-se em três instituições tradicionais e milenares do sistema trabalhista japonês: o emprego vitalício, a remuneração por antiguidade e o sindicato por empresa.

De acordo com (CHIAVENATO, 2004, p. 122):

Ao retratar o quadro cultural do Japão – valores, estilos e costumes típicos – Ouchi mostra que lá a produtividade é muito mais uma questão de administração de pessoas do que de tecnologia, muito mais gerenciamento humano fundamentado em filosofia e cultura organizacionais adequadas do que de abordagens tradicionais fundamentadas na organização.

No Brasil essa teoria não tem se sobressaído devido à diferença cultural e à legislação trabalhista vigente.

2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DE MOTIVAÇÃO

As teorias ditas contemporâneas não são necessariamente novas, mas sim as que norteiam o pensamento dos administradores atualmente, em sua árdua missão de manter os empregados das grandes organizações motivados, e foram desenvolvidas com base na Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow, na Teoria X e Y de MacGregor e na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

2.1 Teoria ERG de Clayton Alderfer

Em 1969, o psicólogo americano Clayton Alderfer apresentou a Teoria ERG (Existence, Relatedness e Growth) pela primeira vez através de um artigo científico intitulado: “Um teste empírico de uma nova teoria das necessidades humanas”. Em suas pesquisas ele tomou por base a Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow, dividida em cinco níveis correspondentes às cinco necessidades que impulsionam o comportamento humano a fim de saciá-las, e a reordenou em apenas três níveis, conforme mostrado na abaixo.

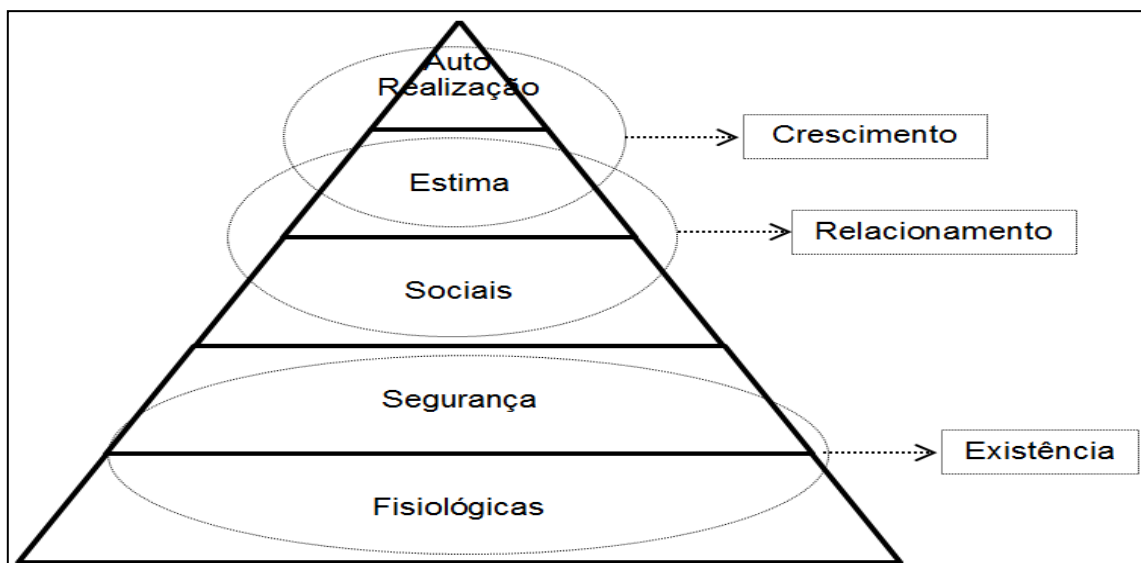


Figura 5 - Teoria ERG de Clayton Alderfer. Fonte: Autoria Própria.

Para Alderfer com esse agrupamento das necessidades em apenas três níveis cria-se um padrão que pode ser aplicado a qualquer indivíduo, ao contrário da teoria de Maslow.

De acordo com a Teoria ERG, a necessidade de existência agrupa as necessidades fisiológicas e as de segurança, tidas como fundamentais para qualquer indivíduo. A necessidade de relacionamento agrupa as necessidades sociais e de autoestima externa. A necessidade de crescimento engloba a necessidade de autoestima interna e de autorrealização, portanto, a mais abstrata das necessidades vez que não envolve aspectos físicos.

Os principais pontos de divergência, ou simples complementação, entre o pensamento de Alderfer e o de Maslow são:

a) para Maslow as necessidades responsáveis pela motivação do comportamento humano estavam reunidas em cinco grupos, mas não serviam como padrão a todos os indivíduos. Para Alderfer essas necessidades estavam reunidas em apenas três grupos e influenciam o comportamento de qualquer ser humano;

b) para Maslow o indivíduo busca saciar a carência de uma necessidade por vez até supri-la parcialmente para que surja outra de nível imediato, obedecendo a uma ordem hierárquica, mas para Alderfer o indivíduo pode ter mais de uma necessidade de níveis diferentes simultaneamente;

c) para Maslow quando ocorre frustração relativa ao atendimento da necessidade de um nível superior as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas. Para Alderfer pode haver uma oscilação de direção entre os níveis das necessidades dependendo da situação do indivíduo.

2.2 Teoria da Determinação das Metas de Edwin Locke

No final no final da década de 60, o psicólogo Edwin Locke propôs que: "as intenções de trabalhar em direção a uma meta são a principal fonte de motivação de trabalho" (Robbins, 1999, p. 115).

De acordo com a teoria, as metas devem ser bem definidas e objetivas, sempre que possível, os indivíduos que vão cumpri-las devem participar de sua elaboração, pois isso reduz resistências e aumenta a aceitação.

Metas bem definidas são mais estimulantes do que genéricas do tipo: "faça o que puder!" ou "dê o melhor de si!".

Havendo capacidade e aceitação dos membros da organização, quanto mais ambiciosa a meta, maior será o desempenho.

As metas estabelecidas por um comandante ou chefe, desde que aceitas, são tão motivadoras quanto aquelas estabelecidas pelo próprio indivíduo.

O indivíduo apresenta um desempenho melhor quando recebe feedback sobre o seu desempenho. Ressalta-se que o feedback gerado por ele mesmo tem mais efeito que feedback dos outros.

Portanto, é interessante que os empregados conheçam e, sempre que possível, participem da elaboração das metas da organização, aceite-as, e tenham condições de avaliar seu próprio desempenho e gerar seu próprio feedback, daí a importância de se ter critérios objetivos de avaliação de desempenho, conforme gráfico abaixo.

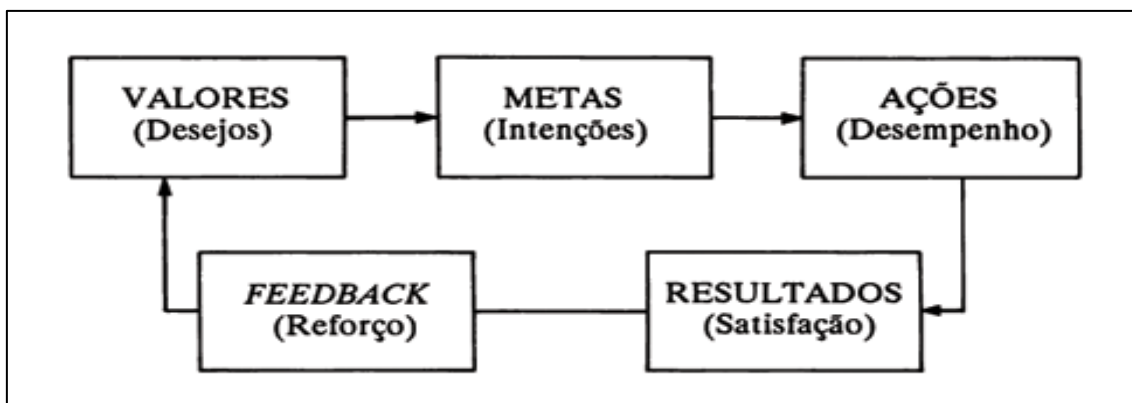


Figura 6 - Teoria da Determinação das Metas.

2.3 Teoria do Reforço de Skinner

Essa teoria foi desenvolvida pelo psicólogo americano Burrhus Frederic Skinner, considerado um dos pais da psicologia comportamental. É uma verdadeira oposição filosófica à Teoria de Determinação de Metas de Locke, pois ao passo que estase sustenta na ideia de que as ações humanas são realizadas pelos propósitos dos indivíduos, a Teoria do Reforço propõe que a motivação humana decorre de fatores ambientais, ignorando completamente o âmago do indivíduo e detém-se apenas no comportamento deste.

De acordo com essa teoria o comportamento positivo e recompensado tende a ser repetido, enquanto o negativo, punido e não desejado, tende a ser esquecido ou ignorado. O reforço positivo é motivador ao passo que incentiva o alto desempenho e se

dá através de: premiações, promoções e até um simples elogio a um trabalho bem feito. O reforço negativo condiciona o empregado a não se comportar de maneira indevida e se dá através de punições, toda vez que uma regra, anteriormente definida, bem explicada e compreendida, for violada, podendo chegar até a demissão.

Essa teoria é contestada por vários autores como teoria motivacional, a exemplo de BERGAMINI (2008), pois ela não diz respeito àquilo que energiza ou inicia o comportamento humano de dentro para fora, mas de fora para dentro. Para a autora essa teoria trata de incentivos e não de fatores motivacionais.

2.4 Teoria da Equidade de Cosier e Dalton

Essa teoria é resultado dos estudos de Richard A. Cosier e Dan R. Dalton, os quais defendem que o empregado busca justiça e estabelece relação entre as recompensas que ele recebe, como remuneração ou promoção, com as recompensas recebidas por outros colegas de trabalho que desenvolvem atividade semelhante a sua.

De acordo com a teoria, se um trabalhador entender que seu colega de trabalho é menos comprometido e apresenta desempenho inferior ao seu, mas mesmo assim seu supervisor dá mais atenção ao seu colega, o trabalhador poderá ficar insatisfeito e vir a diminuir seu ritmo de trabalho.

O foco principal dessa teoria é a recompensa pecuniária, pois o ser humano, salvo casos especiais, sempre compara com seus colegas o quanto ganham por seus esforços e, ao perceberem que não está havendo equivalência entre o esforço despendido e a recompensa pecuniária que recebem, sua motivação será diretamente proporcional à diferença, para mais ou para menos.

2.5 Teoria da Expectativa de Victor Vroom

O psicólogo Victor H. Vroom desenvolveu a Teoria da Expectativa tomando por base a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. De acordo com essa teoria, o indivíduo estará motivado a realizar uma tarefa a fim de atingir uma meta se ele acreditar que essa meta pode ser atingida, que suas próprias ações contribuirão para atingir essa meta e que seu esforço valerá a pena.

Por exemplo, se você disser a seu filho de cinco anos que o levará para brincar no parque, que ele tanto gosta, se ele organizar os brinquedos que estão espalhados pela casa é possível que ele os organize, pois ele sabe que pode organizá-los e que seu esforço valerá à pena. Entretanto, se você prometer férias em Bora-Bora para que os integrantes da equipe responsável pela conclusão do seu projeto antecipem o término do mesmo e eles souberem que não há como você garantir essa premiação, haverá pouca ou nenhuma motivação da parte deles para trabalhar em busca dessa recompensa.

De acordo com essa teoria, as pessoas se tornam o que você espera delas. Por exemplo, se você elogiar os integrantes de uma equipe de forma aberta e sincera tratando-os como pessoas importantes para o processo é provável que esta equipe apresente um alto desempenho. Porém, se você as critica em público ou permite que elas saibam que você não espera muito do desempenho delas, elas trabalharão em função dessa expectativa, ou seja, produzirão aquém daquilo que são capazes.

2.6 Teoria da Avaliação Cognitiva de Edward L. Deci.

Até o final dos anos 60 tinha-se o pensamento de que os fatores motivacionais extrínsecos, tais como remuneração, promoções e ambiente de trabalho agradável, eram independentes dos fatores motivacionais intrínsecos, a exemplo da realização, da competência e da responsabilidade. Mas o psicólogo Edward L. Deci, autor da teoria, destaca a importância da interação dos fatores de caráter individual com os de natureza organizacional.

Estudos complementares apontaram que os trabalhadores se apresentam mais motivados para desempenhar as atividades que eles próprios têm condições de planejar ou que estão sob seu controle. Também foi verificado que a recompensa, principalmente a pecuniária (extrínseca) pode colocar o empregado em situação de dependência da fonte geradora do estímulo.

De acordo com ROSA (apud CABRAL, 2005, p. 6):

[...] quando uma recompensa externa é dada por um indivíduo ter realizado uma tarefa interessante, isto causa queda no interesse pela tarefa em si, ponderando que no caso de tarefas desagradáveis o pagamento externo parece aumentar a motivação intrínseca. É importante lembrar que, para que algum fator extrínseco tenha efeito motivante, esse deverá estar de acordo com as expectativas dos envolvidos além de necessariamente estar sendo percebido como justo, ou seja, se usarmos um programa de remuneração (motivacional) onde as pessoas não concordam com os critérios estabelecidos, os verdadeiros impactos emocionais desejados poderão não acontecer de fato.

3 INCENTIVOS

Apesar da similaridade no campo de atuação, motivação e incentivo abrigam conceitos diferentes, portanto, é pertinente fazer uma distinção entre ambos.

De acordo com o Professor Roberto Vieira Ribeiro, o incentivo é um estímulo externo que pode ser de grande valia nos momentos decisivos e de grande tensão, nos quais a ansiedade exerce papel preponderante, principalmente quando arremete o indivíduo às qualidades que ele detém e às habilidades que ele já desenvolveu, pois elas estão disponíveis. Embora o incentivo funcione como uma injeção na veia, que entra na circulação imediatamente, na medida em que ele é retirado seus efeitos cessam em pouco tempo.

A motivação de acordo com RIBEIRO (2008) é interna, embora possa ser estimulada externamente e seus principais agentes são as necessidades e os próprios sonhos do indivíduo. Partindo desse pressuposto, a motivação tem um caráter mais duradouro e profundo.

3.1 Os Sistemas Motivacionais

Os sistemas motivacionais de acordo com MIRANDA (2009, p. 49) “são todos os tipos de incentivos e recompensas, sociais ou materiais, oferecidas aos trabalhadores com o intuito de conseguir o desempenho necessário à consecução dos objetivos organizacionais”, a exemplo do enriquecimento do trabalho, da autogestão nos grupos de trabalho, da remuneração por resultados e dos programas de incentivos.

Tanto as recompensas sociais quanto materiais são relevantes para o empregado. As primeiras estão relacionadas ao status e ao equilíbrio emocional do indivíduo e as outras atuam no sentido promover a mobilidade social. Mas, vem à tona a pergunta que nunca se cala: As recompensas funcionam?

Segundo BERGAMINI (2008), as recompensas garantem a submissão temporária, mas quando se trata de produzir mudanças de atitude e de comportamento

em longo prazo, tanto as recompensas quanto as punições são ineficazes. Portanto, a crença nas recompensas como incentivo à produtividade não se confirmaram, ao contrário, elas compram temporariamente a aceitação, e assim parece que os problemas estão resolvidos.

Os administradores insistem em desconsiderar a observação feita por Frederick Herzberg no sentido de que as punições e recompensas constituem os dois lados de uma mesma moeda, ou seja, a recompensa tem caráter punitivo, pois tanto quanto punição declarada, ela serve como ferramenta de manipulação. Além do que, não receber uma recompensa esperada é o mesmo que ser punido. Partindo desse pressuposto, quanto mais a recompensa é almejada por um indivíduo, mais desmoralizada é a sua falta.

Heinrich Rattner (1966 apud MIRANDA, 2009, p. 50) afirma que nas últimas décadas muitas empresas introduziram melhorias diretas nas condições de vida do empregado, chamadas de “benefícios”, cujo objetivo é conseguir a adesão dos funcionários, sua melhor integração e, conseqüentemente, níveis mais altos de produção. De acordo com Heinrich, a finalidade dessa prática é “mudar a relação puramente econômica em que o salário, símbolo de alienação, seria completado ou substituído por um benefício”. Os incentivos nesse contexto têm natureza de recompensa ou estímulo material e funcionam como uma forma de reconhecimento da empresa pelo desempenho do empregado. O reconhecimento e a autoestima por sua vez são necessidades importantes para qualquer indivíduo e essas melhorias procuram atender essas necessidades.

Com relação à eficácia e ao efeito desses elementos sobre a motivação, MAXIMIANO (2000), afirma que o resultado depende da sintonia entre os incentivos oferecidos e os motivos internos dos trabalhadores. Todo estímulo pode ser eficaz desde que seja compatível com as necessidades, interesse e aptidões da pessoa a quem é ofertado.

MIRANDA (2009) cita que os gerentes estão criando um ambiente de trabalho no qual os funcionários se sentem controlados e não um ambiente que estimule a investigação, o aprendizado e o progresso.

Segundo MAXIMILIANO (2000), a maneira mais eficaz de destruir a cooperação e, conseqüentemente, a excelência organizacional, é forçar as pessoas a competirem por recompensas, reconhecimento, ou compará-las umas com as outras. Nada ameaça mais uma empresa do que indivíduos orientados para o incentivo

tentando lisonjear aquele que o distribui. O pagamento por desempenho impede a habilidade dos gerentes de administrar.

3.1.1 Compensação salarial

Vários pesquisadores sobre o tema em comento apontam que após a Revolução Industrial, verificou-se que um erro comum em matéria de Psicologia de motivação é a chamada ilusão do dinheiro, segundo a qual os empregados são motivados unicamente pela contrapartida pecuniária.

“Não existem bases sólidas para suposição de que pagar mais às pessoas as encoraje a fazer um trabalho melhor, ou até mesmo, em longo prazo, trabalhar mais”. (BERGAMINI, 1997, p. 115).

De acordo com Herzberg, não é porque pouco dinheiro irrita e desmotiva que mais dinheiro conseguirá aumentar a satisfação e a motivação. Sobre esse contexto a psicologia moderna sustenta que tanto empregadores como os empregados ignoram os motivos reais daquilo que almejam e, ignorando aquilo que realmente desejam ou tendo motivos reais que não podem ser satisfeitos, provavelmente apresentarão exigências econômicas com o fim de suprir seus egos frustrados.

Seguindo com o pensamento de Herzberg, quando a organização oferece ao indivíduo condições para que este atenda, exclusivamente, suas necessidades básicas, o referido buscará na compra compulsiva a satisfação de suas necessidades não satisfeitas, portanto sempre solicitará mais dinheiro. Então, o dinheiro torna-se o centro do interesse, apesar de ter capacidade limitada de satisfazer necessidades de níveis mais altos, pois é o único meio disponível. Através dos estudos de Gardner e Houser, em todos os casos conclui-se que a motivação do ego predomina sobre a motivação econômica (BALCÃO, CORDEIRO, 1979).

De acordo com Sayles e Strauss (1975, p. 38), por vezes as empresas enganam-se em relação à demanda dos empregados por dinheiro, pois essa demanda tem vários sentidos em termos de satisfação de necessidades. Os trabalhadores podem considerar salários melhores como meio de compensar parcialmente a ausência de outras formas de satisfação de necessidades e, o valor do dinheiro é simbólico. Os ganhos monetários são palpáveis, os psíquicos não. É claro que a maioria das pessoas não está interessada pelo dinheiro em si, elas o querem como meio para ser usado na satisfação de outros motivos. Quanto mais um indivíduo se volta para as necessidades

de estima e autorrealização, menos importante se torna o dinheiro em sua obtenção, pois isso não pode ser comprado.

De acordo com Herzberg, autor da Teoria dos Dois Fatores, o salário é um fator higiênico que apenas satisfaz a necessidade de sobrevivência e nos casos em que o indivíduo é bem sucedido, a motivação se deve não ao melhor salário, mas a fatores secundários, como o aumento do conteúdo e responsabilidade do trabalho. Nesse contexto o dinheiro apenas reforça a motivação decorrente do reconhecimento e da conquista pessoal do próprio indivíduo.

A prática mostra que as pessoas que trabalham motivadas apenas por recompensas extrínsecas têm apresentado desempenho inferior àquelas intrinsecamente motivadas, isso leva a crer que as pessoas não veem sentido na tarefa pela qual estão sendo remuneradas e se ocupam somente com maiores resultados financeiros dentro do menor prazo possível e assim o trabalho perde a sua importância real.

Outro ponto importante a ser considerado, de acordo com a Teoria da Equidade, de Cosier e Dalton, é que os empregados precisam sentir que as recompensas recebidas são equivalentes ao trabalho desenvolvido por eles e essa mensuração é muito delicada, pois depende da análise feita pelo próprio empregado. KOHN (apud BERGAMINI, 2008, p. 61) cita ainda que “quanto mais recompensas são dadas, mais parecem ser necessárias” e enganam-se quem pensa que, seja qual for o prêmio mal não faz, pois não se pode esquecer que quando algo que foi anteriormente concedido com um bem passa a ser visto como uma punição quando é retido. Segundo a Psicologia social, todo comportamento provocado por estímulos extrínsecos não é chamado motivado e sim condicionado.

Como exemplo pode-se citar que o aumento salarial concedido aos policiais militares goianos a partir de 2006 não foi suficiente para motivar toda a tropa. O aumento do poder aquisitivo apenas reforçou o comprometimento daqueles que já se identificavam com missão institucional.

4A ESCOLHA DE UM MODELO MOTIVACIONAL APROPRIADO

Conforme se verifica ao longo dos três primeiros capítulos desse trabalho, muitas pesquisas, estudos e teorias foram desenvolvidos a respeito do tema em comento, mas de acordo com BOWDITCH (2004, p.39) “motivar pessoas” ainda é “uma das áreas mais fascinantes e mistificantes da atividade gerencial”, fato esse que com certeza suscitou tantas estruturas conceituais e também de grandes equívocos em relação ao tema.

Não se determina o que de fato motiva as pessoas, mas fica claro o que não motiva. Percebe-se também que há um ponto de convergência entre tantos estudos, ou seja, sabe o que fazer para não desmotivá-las.

De acordo com BERGAMINI (2008, p. 106) outro “aspecto que merece relevância é que a motivação pessoal para o trabalho só” se torna “uma tendência natural” quando ela atende algum objetivo ou desejo próprio, atual ou futuro, de quem trabalha.

Quando se pretende que uma pessoa siga uma diretriz e dê o melhor de si sob o escopo de atingir um objetivo determinado, é necessário que esse objetivo também seja valorizado por essa pessoa.

Após esse passeio pelas principais estruturas conceituais conclui-se que o grande desafio dos gestores não está em listar e ordenar por grau de importância os agentes motivacionais, mas sim descrever os diferentes processos psicológicos interiores responsáveis pela motivação. Não se pode negar a contribuição dessas teorias, pois cada uma com sua especificidade aproximam o leitor um pouco mais das conclusões apresentadas.

HANDY (1978 apud BERGAMINI, 2008, p.109) diz que: “se pudéssemos compreender e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação”. A esse respeito Bergamini afirma que “talvez devêssemos sentir alívio quanto ao fato de que não foi encontrada qualquer fórmula garantida de motivação”, pois segundo ela, “isso protege a

pessoa, diminuindo sua vulnerabilidade aos controles dos acontecimentos externos, não confrontáveis”.

O homem é um ser extremamente complexo e, do ponto de vista contingencial ou situacional, cabe reconhecer que coisas diferentes podem motivar pessoas diferentes em momentos diferentes. Portanto, “é preciso tomar cuidado para assegurar que os tipos de recompensas vistas por um gerente e sua organização sejam vistos da mesma forma pelos funcionários da mesma” (BOWDITCH, 2004, p. 56).

Considerando a complexidade do ser humano e a grande diversidade de teorias, talvez a forma mais prudente de abordá-las seja entendê-las como complementares ao invés de reciprocamente exclusivas.

BOWDITCH (2004, p. 57) ainda ressalta que: “nem todos os aspectos de se energizar, direcionar e manter os comportamentos dos empregados são controlados pelos gestores e suas organizações”.

Então, mais do que tentar escolher o modelo mais apropriado, talvez o grande desafio seja quebrar velhos paradigmas institucionais, procurar entender essas teorias e desenvolver uma filosofia de comando que as leve em consideração.

5 METODOLOGIA E ANÁLISE DOS DADOS PROSPECTADOS

Para que fosse possível um estudo de natureza quantitativa e descritiva foi elaborado um questionário com 25 quesitos a fim de verificar de forma científica as causas da desmotivação dos policiais militares goianos, conforme consta do Apêndice Único, para ao final deste estudo apresentar perspectivas para a solução do problema da desmotivação dos policiais militares goianos.

Na elaboração do questionário buscou-se incluir itens que pudessem indicar:

- a) se os policiais consideram satisfatórios ou não os processos de promoção e concessão de medalhas;
- b) os principais fatores responsáveis pela motivação ou desmotivação, bem como os principais medos;
- c) a influência do estilo de liderança do comandante imediato na motivação;
- d) qual é imagem da Corporação perante a sociedade em geral e perante a família e amigos do policial respondente, sob a ótica deste;
- e) qual a influência da imagem da Corporação no desempenho da atividade policial, na visão dos respondentes;
- f) qual é o reflexo de uma punição considera justa;
- g) o percentual de policiais que se sentem realizados profissionalmente.

O questionário foi aplicado a 100 policiais militares que estão realizando cursos e estágios na Academia da Polícia Militar do Estado de Goiás (APM), assim distribuídos:

- a) 25 Capitães que estão cursando o Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública (CEGESp), cumprindo pré-requisito com vistas à promoção ao posto de Major;
- b) 25 2º Sargentos que estão realizando o Curso de Aperfeiçoamento de Sargentos (CAS), cumprindo pré-requisito com vistas à promoção à graduação de 1º Sargentos;
- c) 25 3º Sargentos que estão realizando o Estágio de Adaptação na Graduação de Sargentos (EAS) após terem sido promovidos;

d) 25 Cabos que estão realizando o Estágio de Adaptação na Graduação de Cabos (EAC) após terem sido promovidos.

5.1 Público pesquisado

É importante salientar que a amostra pesquisada representa policiais de praticamente todas as Unidades Policiais Militares do Estado (UPM) e 100% dos questionários distribuídos foram respondidos e devolvidos.

Um fator relevante nesse estudo é que o público pesquisado tende a se sentir motivado, pois 50% dos respondentes foram promovidos recentemente e os outros 50% estão cumprindo pré-requisitos com vistas à próxima promoção.

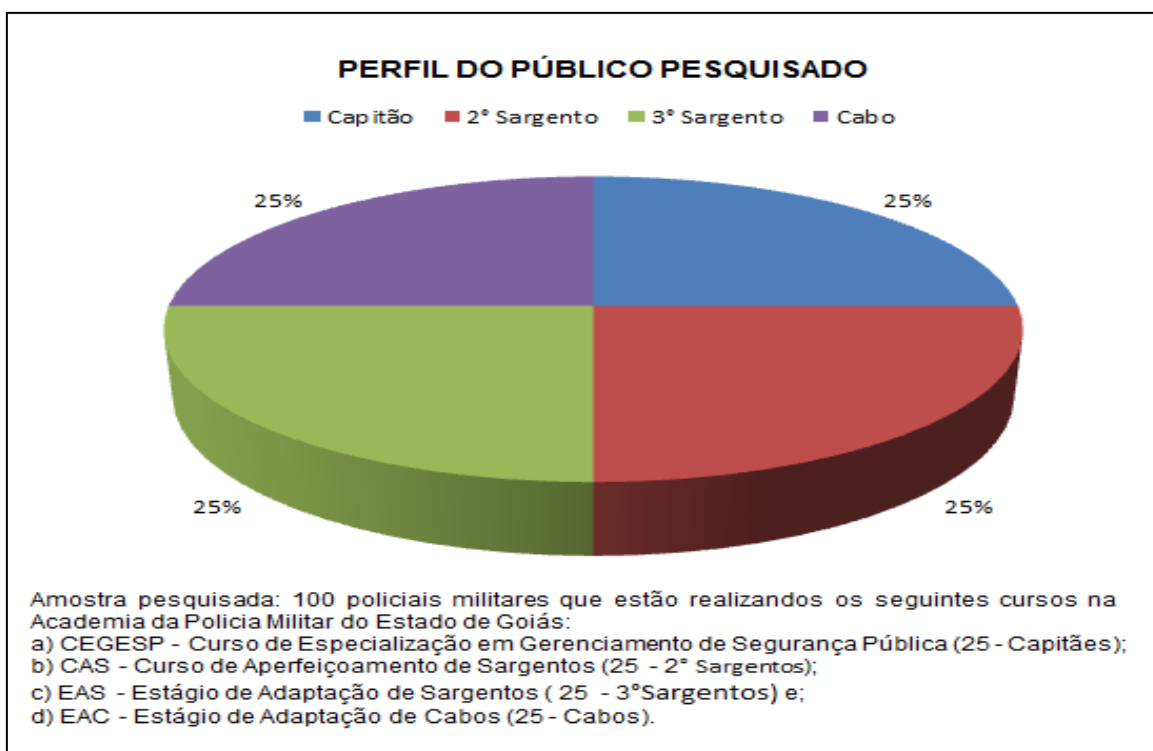


Figura 7 - Número de policiais militares que participaram da pesquisa

5.2 Processo de Concessão de Medalhas

Com relação ao processo de concessão de medalhas foi perguntado ao policial:

a) Se ele já recebeu uma medalha?

- b) Se ser agraciado com uma medalha pode estimular a motivação?
 c) Se considera satisfatório o processo atual para concessão de medalhas?

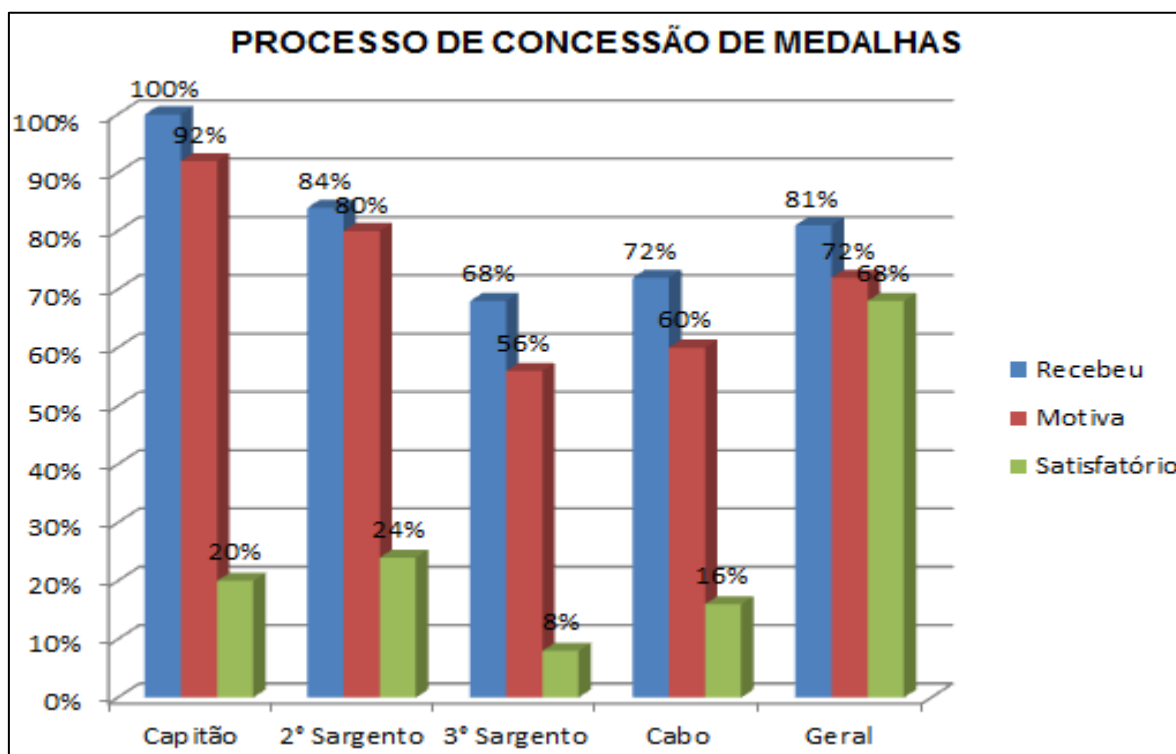


Figura 8 - Satisfação sobre o processo de concessão de medalhas na PMGO.

Analisando os dados obtidos e representados na figura acima, verifica-se que a maioria dos policiais (média de 81%) já foi agraciada com algum tipo de medalha e respondeu que: se sentiu motivada (média de 72%), portanto supriu parcialmente uma necessidade de estima alocada no 4º nível da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de acordo com a Teoria de Maslow. Porém, apenas uma minoria (média de 17%) respondeu que considera o processo satisfatório, sendo identificado aí um fator higiênico conforme reza a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

A partir da análise realizada conclui-se que a hipótese apresentada na introdução é verdadeira, pois a falha no processo de concessão de medalha transforma o estímulo que poderia ser um fator motivador em um fator de desmotivação da tropa.

5.3 Processo de promoção

Sobre esse contexto foi questionado se a promoção motiva e se o processo de promoção por merecimento é satisfatório ou não.

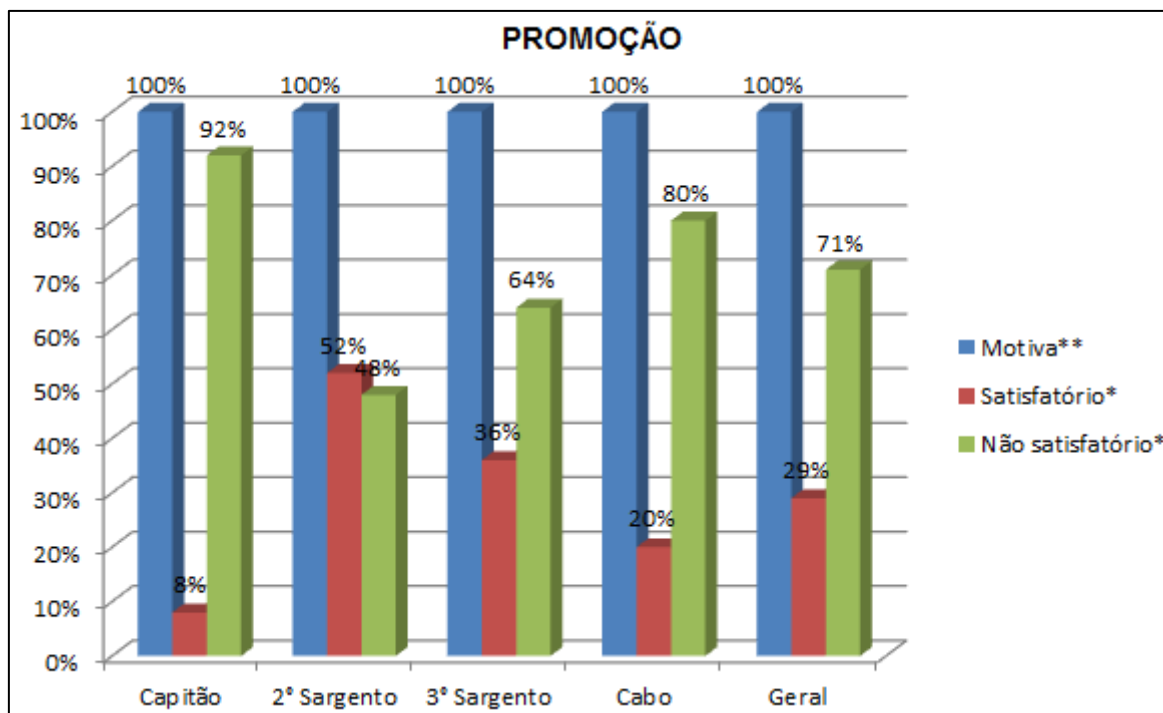


Figura 9 - Processo de promoção*: Refere-se ao processo de promoção ** Refere-se à promoção em si

Observa-se que 100% da amostra pesquisada entendem que a promoção também motiva, porém a maioria dos respondentes (média de 64%) entende que esse processo, assim como o processo de concessão de medalhas, também não é satisfatório.

Nesse quesito ressalta-se uma expressiva diferença entre os círculos das praças e dos oficiais, pois as praças estão menos insatisfeitas com este processo do que os oficiais, pois 92% destes se posicionaram como insatisfeitos.

Pode-se atribuir essa diferença à mudança recente no processo de promoção das praças que passou a adotar critérios objetivos de avaliação profissional, garantindo maior isonomia e transparência aos concorrentes, ao passo que o processo de promoção dos oficiais ainda se pauta em critérios subjetivos e pouco transparentes, sendo comum a ingerência política.

Partindo da análise dos dados, o processo de promoção por merecimento para os oficiais também precisa ser revisto, pois embora maioria absoluta (100%) dos respondentes reconheça que a promoção motiva, a maioria também (média de 64%) se posicionou como insatisfeitos com o processo em si. Trata-se de uma ferramenta motivacional capaz de garantir eficácia e efetividade, pois o estímulo vai ao encontro das expectativas do público pesquisado, mas o processo em si é ineficiente e torna o ambiente de trabalho insatisfatório fomentando a desmotivação.

Ressalta-se novamente que a insatisfação com o processo de promoção é bem menor entre os 3º e 2º Sargentos (média de 42%) e atribui-se esse menor índice de

insatisfação à maior objetividade e transparência no processo de promoção, que por sua vez garante maior isonomia entre os concorrentes. Em relação aos Cabos acredita-se que o fator de insatisfação esteja relacionado com o tempo que permaneceram na instituição até receberem a primeira promoção, pois todos os que se posicionaram como insatisfeitos com o processo em comento têm entre 18 e 23 anos de serviço, conforme consta do gráfico abaixo.

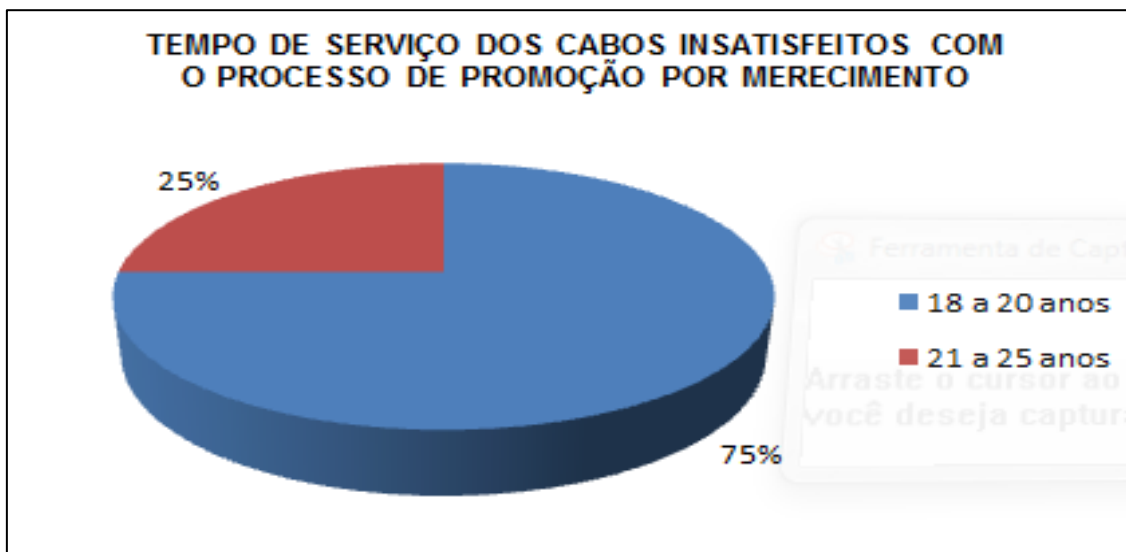


Figura 10 - Tempo de serviço dos Cabos insatisfeitos com o processo de promoção.

A partir da análise realizada conclui-se que a hipótese apresentada na introdução é verdadeira, pois a falha no processo de promoção transforma o estímulo que poderia ser um fator motivador em um fator de desmotivação da tropa.

5.4 Estímulos capazes de motivar ou de desmotivar

Conforme foi exposto durante o comento das principais teorias motivacionais, os estímulos extrínsecos só são capazes de afetar o grau de motivação dos indivíduos se estes os identificarem como importantes.

Partindo desse pressuposto os estímulos podem ser classificados como motivadores ou desmotivadores, os quais serão analisados nos subitens seguintes de acordo com a tabulação dos dados prospectados.

5.4.1 Estímulos motivadores

A fim de buscar respostas para o que de fato pode motivar o público pesquisado foi elaborada a questão nº 17 do questionário:

17) Selecione o que mais te motivaria a prestar um bom serviço na Corporação e ordene os itens selecionados de acordo com a sua prioridade:

- () Ser elogiado;
- () Agraciado com medalha;
- () Dispensas, folgas de serviço;
- () Deferência em frente à tropa;
- () Recompensa em dinheiro;
- () Ser promovido;
- () Tratamento justo e igualitário;
- () Qualificação profissional e treinamento;
- () Conhecimento das ações a serem desenvolvidas;
- () Confraternizações;
- () Ações sociais em prol do policial militar e sua família;
- () Outro (citar somente 1) _____.

Os resultados prospectados foram tabulados por ordem de importância de acordo com o perfil do público pesquisado, conforme mostra a Figura 11.

Observa-se que os estímulos de primeira e segunda ordem, capazes de motivar o público pesquisado, aparecem em todos os cargos (postos e graduações), ou seja:

- a) Promoção e;
- b) Tratamento justo e igualitário.

Partindo da análise dos dados e levando-se em conta ainda as análises já realizadas em relação aos processos de concessão de medalha e de promoção por merecimento, pode-se verificar que o tratamento isonômico (justo e igualitário) é uma necessidade latente na concepção de todo o público pesquisado.

Analisando o tratamento isonômico sob a perspectiva de garantir segurança e igualdade de direitos em qualquer processo, inclusive de promoção, de acordo com a Teoria de Herzberg, o incentivo pode ser considerado como um fator higiênico tangente às necessidades de segundo nível e altamente impactantes nos indivíduos e sua ausência provoca a insatisfação com o trabalho. Vale ressaltar que o mesmo incentivo, sob a perspectiva de reconhecimento do indivíduo e do reflexo na promoção, pode ser

considerado um fator motivacional relativo às necessidades de estima e sua ausência provoca desmotivação para o trabalho.

Cargo	Ordem de Classificação dos Estímulos Motivacionais				
	1º	2º	3º	4º	5º
Capitão	(52%) Promoção	(32%) Tratamento justo e igualitário	(8%) Qualificação e treinamento	(8%) Ações sociais; Outros.	---
2º Sargento	(32%) Tratamento justo e igualitário	(20%) Promoção	(16%) Elogio	(16%) Qualificação e treinamento; Outros.	(16%) Conhecimento das ações; Medalha; Ações sociais; Recompensa em dinheiro.
3º Sargento	(36%) Tratamento justo e igualitário	(20%) Promoção	(16%) Elogio	(16%) Medalha; Dispensa; Deferência frente à tropa; Recompensa em dinheiro.	---
Cabo	(52%) Promoção	(32%) Tratamento justo e igualitário	(16%) Ações Sociais; Qualificação e treinamento; Medalha.	---	---

Figura 11 - Tabela dos estímulos que mais motivam (na visão da maioria do público pesquisado).

Ressalta-se ainda que a promoção, além de influir diretamente na necessidade de estima (reconhecimento) dos indivíduos, pode e deve ser percebida nesse contexto como uma necessidade básica, pois está diretamente relacionada com o salário e com a possibilidade de mobilidade social, daí a justificativa para ela ter sido apontada pela maioria absoluta como um fator motivador, na análise realizada em relação ao processo de promoção, Figura 9.

Vale mencionar ainda que itens, como elogio, ações sociais em prol da família dos policiais, qualificação e treinamento, dispensas de serviço, sinais de deferência diante da tropa e conhecimento das ações a serem desenvolvidas também foram apontados como estímulos que podem impulsionar o comportamento dos policiais militares consultados, portanto, eles devem ser considerados como fatores motivacionais, o que também corrobora com as hipóteses apresentadas na introdução.

5.4.2 Estímulos desmotivadores

A fim de buscar respostas para o que de fato pode desmotivar o público pesquisado foi elaborada a questão 15 do questionário:

15) Marque os itens que mais te desmotiva no desempenho das suas funções como policial militar e ordene os selecionados de acordo com a sua prioridade:

- () Problemas familiares;
- () Salário incompatível;
- () Pouco efetivo;
- () Pouco investimento logístico e ambiente de trabalho (viatura, arma, colete, instalações etc);
- () Legislação penal frouxa e ineficaz;
- () Falta de continuidade do trabalho pela Polícia Civil;
- () Comandantes desmotivados ou não qualificados;
- () Comandantes rígidos demais;
- () Comandantes indiferentes às necessidades dos seus comandados;
- () Ser tratado como irresponsável;
- () Alguns colegas serem privilegiados em relação a outros;
- () Impunidade para os maus policiais e/ou folgados (faltosos, omissos, atestados médicos falsos ou questionáveis etc);
- () Excesso de serviço;
- () Não poder opinar ou sugerir no serviço;
- () Outro (citar somente 1) _____.

Os dados prospectados foram tabulados de acordo com a Figura 12.

Cargo	Ordem de Classificação dos Estímulos que Desmotivam				
	1º	2º	3º	4º	5º
Capitão	(24%) Comandantes desmotivados ou não qualificados.	(20%) Efetivo reduzido.	(12%) Legislação penal ineficaz.	(32%) Tratamento privilegiado para alguns; ser tratado como irresponsável; salário incompatível; problemas familiares.	(12%) Excesso de serviço; comandante indiferente às necessidades dos subordinados; pouco investimento em logística e no ambiente de trabalho.
2º Sargento	(28%) Salário incompatível;	(16%) Legislação penal ineficaz.	(36%) Excesso de serviço; ser tratado como irresponsável; efetivo reduzido.	(8%) Pouco investimento logístico e no ambiente de trabalho.	(12%) Problemas familiares; impunidade e outros.
3º Sargento	(28%) Salário incompatível	(24%) Comandante indiferente às necessidades dos subordinados; efetivo reduzido.	(24%) Tratamento privilegiado para alguns; Legislação penal ineficaz; pouco investimento logístico e no ambiente de trabalho.	(12%) Impunidade; comandantes desmotivados; problemas familiares.	(12%) Não respondeu.
Cabo	(40%) Salário incompatível.	(16%) Problemas familiares.	(12%) Efetivo reduzido.	(16%) Ser tratado como irresponsável; comandante indiferente às necessidades dos subordinados.	(16%) Excesso de serviço; comandantes desmotivados ou não qualificados; legislação penal ineficaz; pouco investimento em logística e no ambiente de trabalho.

Figura 12 - Fatores que mais desmotivam (na visão da maioria do público pesquisado).

Da análise dos dados verifica-se que:

a) As necessidades de primeira ordem são diferentes entre os oficiais e as praças, ou seja, o que mais desmotiva os Capitães (24% da amostra) são os comandantes desmotivados ou não qualificados, ao passo que para os Sargentos e Cabos (28 e 40% da amostra, respectivamente) é o salário incompatível. Verifica-se, portanto, que as pessoas realmente dão valores diferentes a diferentes necessidades, em diferentes épocas;

b) Num rol de 14 itens apresentados para escolha, excetuando a questão salarial, os respondentes elencaram os itens seguintes como os que mais influenciam na desmotivação da tropa: 1º- comandante desmotivado, ou não qualificado ou; indiferente às necessidades dos subordinados; 2º- efetivo reduzido; legislação penal ineficaz e; problemas familiares; 3º- excesso de serviço; ser tratado como irresponsável; tratamento privilegiado para alguns colegas e; pouco investimento logístico e no ambiente de trabalho.

Destaca-se nesse contexto a importância da postura e do estilo de liderança adotado pelo comandante frente à tropa, pois se esses dois itens foram verificados e classificados entre as primeiras necessidades dos respondentes, eles podem afetar consideravelmente a motivação dos aludidos.

A Teoria de Chris Argyris abordada no Item 1.4 deste trabalho trata justamente das questões observadas no parágrafo anterior e ambas corroboram com a hipótese apresentada de que a adoção equivocada de um estilo de liderança pelo comandante promove a desmotivação da tropa.

5.5 Estilos de Liderança

Da análise dos dados relativos ao estilo de liderança adotado pelo Comandante imediato e o reflexo na motivação dos policiais respondentes, nota-se que a maioria dos policiais, excetuando o cargo de 2º Sargento se posicionou no sentido de que o seu atual comandante não exerce influência nenhuma no seu grau de motivação.

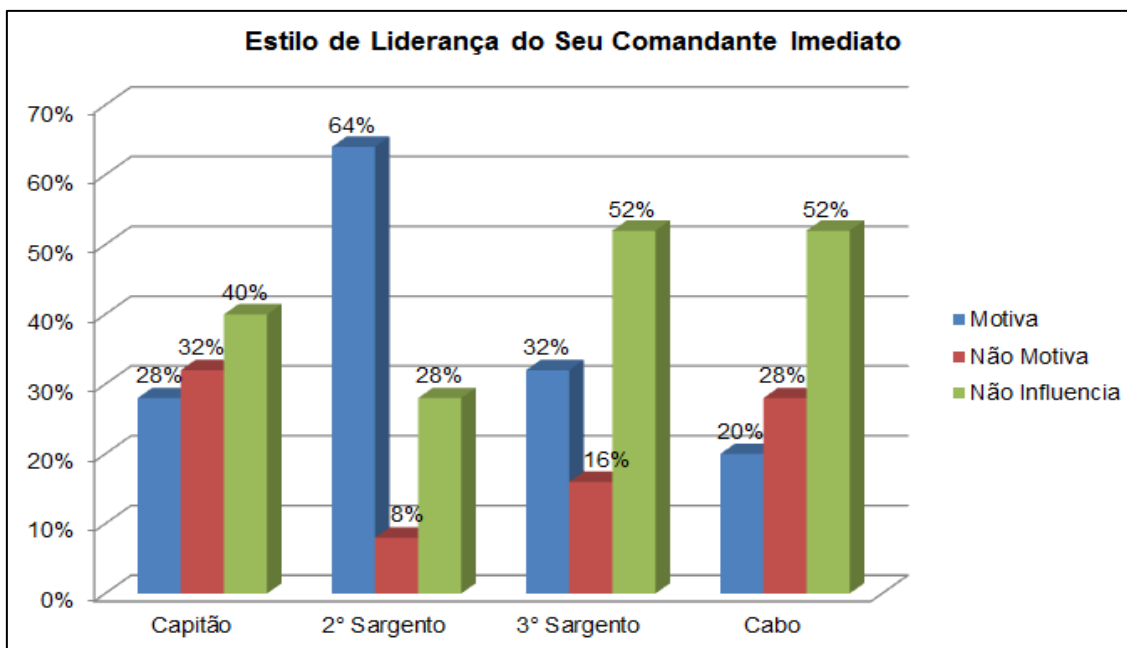


Figura 13 - Estilo de liderança do comandante local.

À primeira vista sobressai a ideia de que o reflexo do estilo de liderança adotado pelo comandante não influencia na motivação, o que pode ser um equívoco, pois apenas entre as amostras compostas por 3º Sargentos e os Cabos os índices foram superiores a 50%. Após uma análise mais contextualizada é possível perceber que o reflexo do estilo de liderança, tanto no sentido de motivar, quanto no de não motivar, deve ser considerado, pois a resposta negativa nesse caso enseja o reflexo de um estilo de liderança adotado pelo comandante de forma equivocada. Por exemplo, no caso dos Capitães apenas 40% dos respondentes disseram que o estilo do comandante não os afeta, então, nos outros 60% há um reflexo, sendo 28% no sentido de motivar, o que seria positivo e 32% no sentido de desmotivar, o que seria negativo.

Também deve ser analisado com mais propriedade a resposta de que o estilo de liderança do comandante não exerce nenhum tipo de influência (nem negativa, nem positiva) sobre sua tropa, fato que por si só induz a reflexão sobre vários questionamentos: Existe um comandante ativo nesta unidade? A tropa e o comando se interagem? O comandante se compromete realmente com suas funções? Ambos, comandantes e comandados, sabem trabalhar em equipe? Há conhecimento de suas funções e potencialidades? Como pode um líder não exercer influência sobre seus liderados? Está sendo exercida uma liderança liberal ou autocrática?

Dentro destas perspectivas, pode se destacar a necessidade de ajustes ou mudanças, pois quando se estuda o comportamento humano percebe-se que este processo é sistêmico, onde um influencia o outro naturalmente, de forma positiva ou não.

5.6 O medo como limitador de desempenho

Pode-se afirmar que os medos elencados abaixo foram citados entre os cinco maiores medos propostos no questionário, de um total de onze sugestões.

Cargo	O Medo como limitador do desempenho dos Policiais Militares				
	1º	2º	3º	4º	5º
Capitão	(24%) Ingerência Política.	(20%) Nenhum.	(48%) Exposição na mídia; morrer; ser indiciado ou processado.	(8%) Invalidez; ser envolvido em sindicância.	---
2º Sargento	(36%) Ser indiciado ou processado.	(20%) Ingerência política.	(12%) Morrer.	(24%) Ser envolvido em sindicância; invalidez; nenhum.	(8%) Ser indagado por superiores; outros.
3º Sargento	(56%) Ser indiciado ou processado; nenhum.	(16%) Morrer.	(12%) Ingerência política.	(16%) Invalidez; ser envolvido em sindicância.	---
Cabo	(28%) Morrer.	(24%) Invalidez.	(32%) Ser envolvido em sindicância; nenhum.	(8%) Ingerência política.	(8%) Exposição na mídia; ser indiciado ou processado.

Figura 14 - O medo como limitador de desempenho.

Da análise dos dados prospectados observa-se que alguns medos surgem nas respostas de todos os cargos (postos ou graduações) na seguinte ordem de importância:

- 1º) Ingerência Política; ser indiciado ou processado; morrer;
- 2º) Ficar inválido;
- 3º) Ser exposto na mídia.

Pode-se afirmar que os medos elencados acima foram citados entre os cinco maiores medos propostos no questionário, sendo um total de onze sugestões.

Independente da patente esses medos representam uma tendência de fatores capazes de limitar o desempenho do policial militar.

5.7 Controle Disciplinar

A forma como o controle disciplinar é visto pelo público pesquisado retrata a punição justa como um fator capaz de gerar mudanças positivas no comportamento do policial permitindo que o mesmo reveja sua conduta.

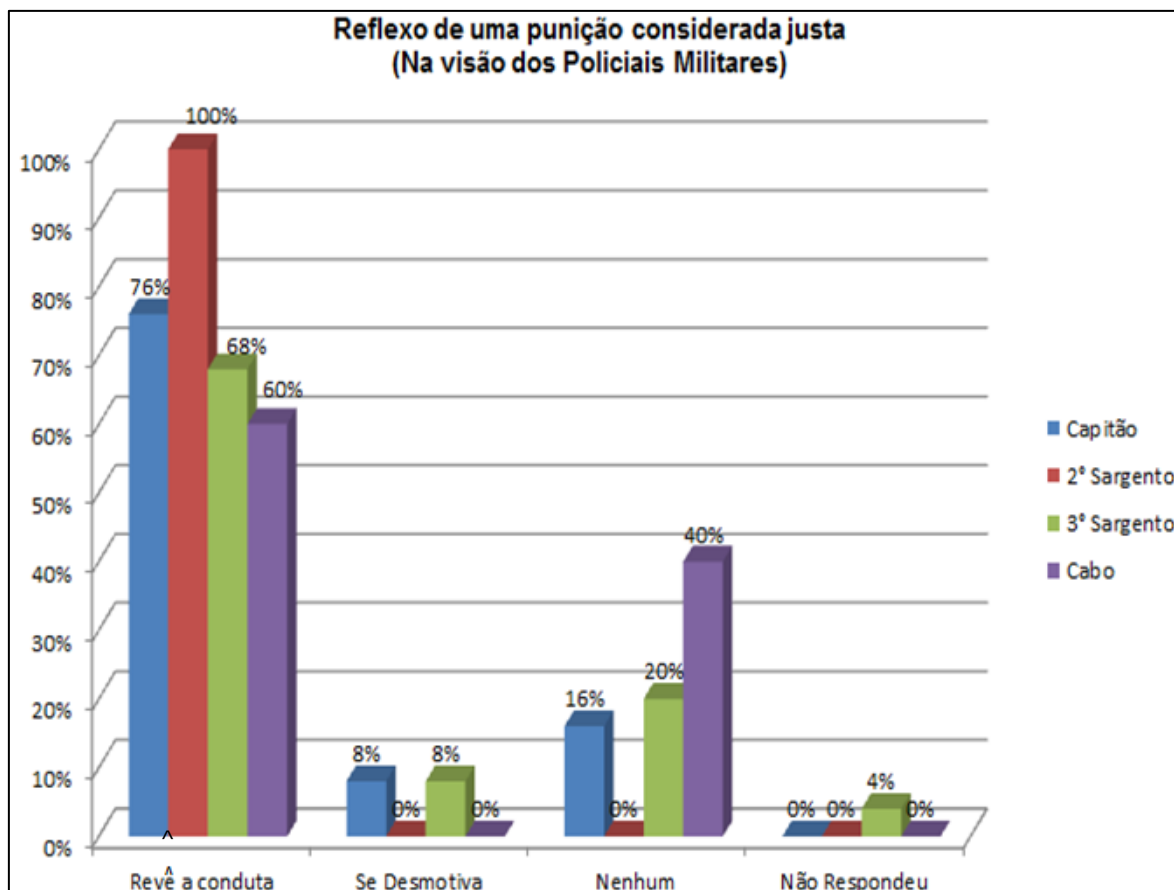


Figura 15 - Resultado de uma punição justa.

Ainda neste estudo a punição é reconhecida como um fator capaz de estimular a motivação e da mesma forma, sua ausência pode comprometer, impactar e desmotivar os policiais.

Por fim, quando a punição for efetiva e justa, esta é capaz de gerar mudança de atitude, o que corrobora para o crescimento profissional, bem como a Instituição obterá um melhor resultado na sua produtividade, quando o policial passará a ter maior compromisso pelo resultado de suas ações, não por medo, mas pela certeza de sua responsabilidade.

5.8 Imagem Institucional

Em todos os dados apresentados foram considerados os resultados na visão do policial, uma vez que não foi realizada pesquisa para o público externo, ou seja, a sociedade.

Foram abordadas várias formas de como pode ser a visão do policial militar sobre a Imagem Institucional da PMGO, quer pela sociedade, seus familiares e amigos, bem como o reflexo de sua conduta nessa mesma Imagem Institucional.

Ao que pese todos os dados analisados, constata-se a existência de fatores desmotivadores, mas que estes não comprometem a imagem que o policial julga ter perante a sociedade.

5.8.1 Imagem Institucional na Visão do Policial Militar

De acordo com os dados prospectados e tabulados (Figuras 16 e 17), fica evidente que, apesar de possíveis variáveis sobre a imagem da Polícia Militar do Estado de Goiás junto à sociedade goiana, para os policiais militares respondentes esta Imagem, embora não seja excelente, continua sendo boa ou regular, o que favorece criar ações que possam potencializar uma Imagem positiva e uma consequente melhora da boa reputação.

Diante de sua família ou amigos, o policial tem a percepção que esses tendem a opinar por uma imagem positiva da PMGO, fruto de um relacionamento mais próximo com o policial, o que acaba por influenciar neste conceito, pois o relacionamento destes extrapola os limites do profissional, ressaltando o lado pessoal, o de pai, amigo e irmão, o que favorece um conceito positivo.

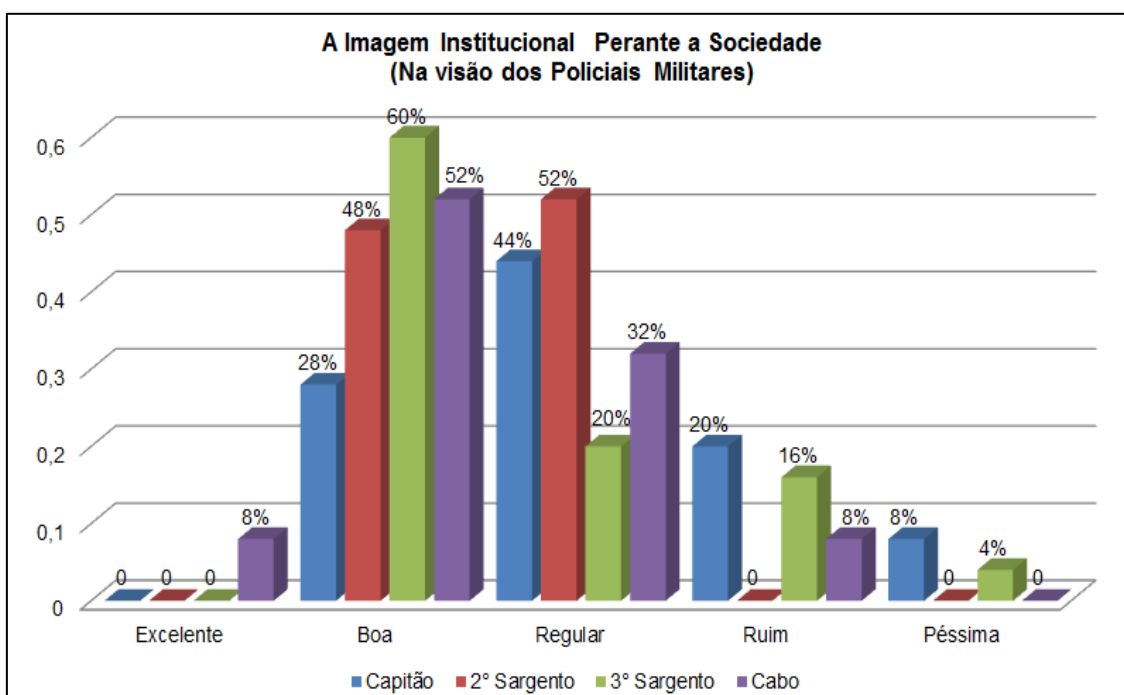


Figura 16 - A imagem que a sociedade tem da PMGO.

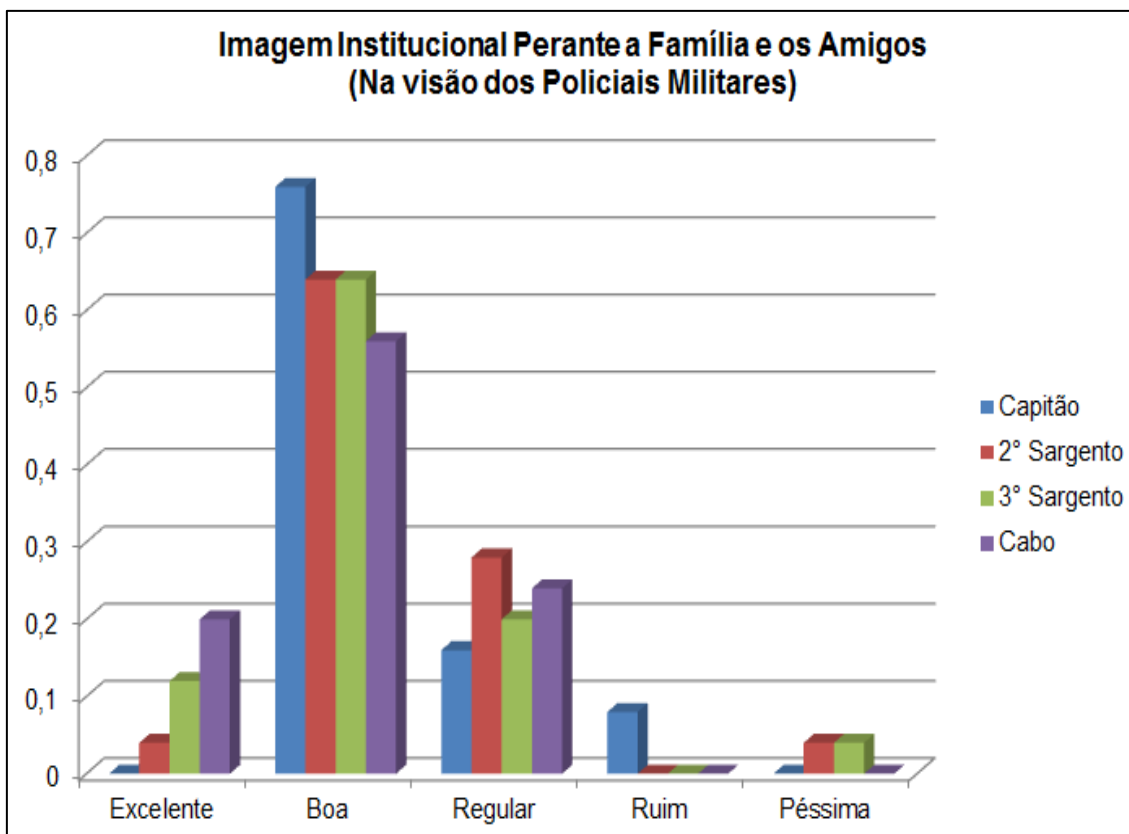


Figura 17 - A imagem institucional perante a família e amigos.

5.8.2 O Impacto da Imagem Institucional no desempenho do Policial Militar

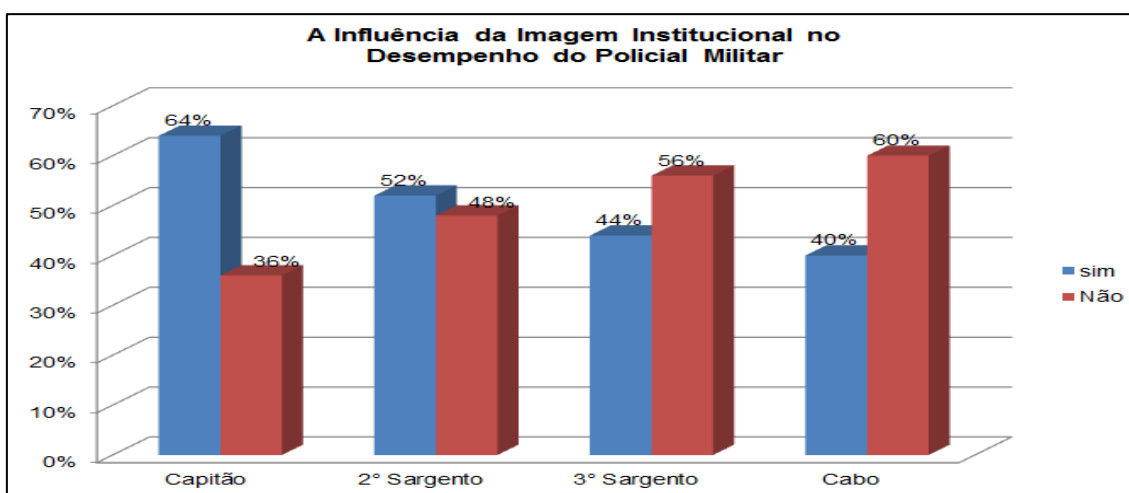


Figura 18 - Influência da Imagem Institucional no desempenho do Policial Militar

Neste estudo se observa que a Imagem Institucional tem maior impacto no desempenho do policial que está em nível de comando, especialmente oficiais, e com certa relevância também para os 2º Sargentos, nível intermediário, ao passo que os 3º

Sargentos e Cabos, que normalmente desempenham função em nível de execução, não sentem tanto o reflexo da Imagem Institucional em seu desempenho.

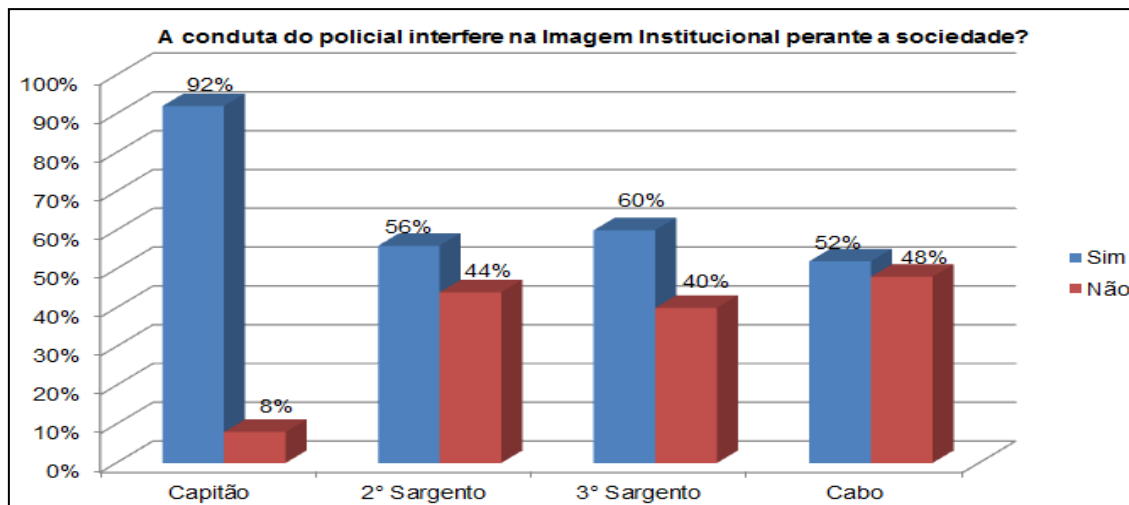


Figura 19 - Conduta do Policial Militar e sua interferência na Imagem Institucional

Fica bem acentuado nesta figura, que mais de 40% das praças não acreditam que a conduta do policial não interfere na imagem institucional.

Isso permite afirmar que existe um nível de consciência e comprometimento por parte dos policiais com aquilo que fazem, pois a partir do conhecimento de sua importância em todo o processo, também passa a ser um elemento importante pelo sucesso da Instituição que pertence, bem como pode contribuir para melhorar a Imagem e boa reputação da PMGO junto à sociedade goiana.

5.9 Realização profissional

Da análise dos dados (Figura 20) pode-se afirmar que um total de 56% dos pesquisados sente-se realizado por serem policiais militares.

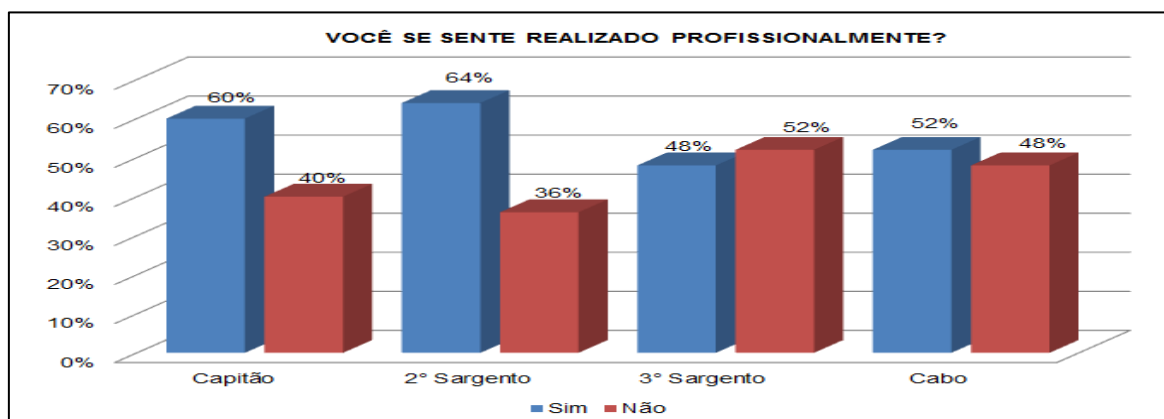


Figura 20 - Realização Profissional

Diante desta informação, é possível deduzir que a produtividade pode estar comprometida, pois uma organização onde quase a metade do seu efetivo não se sente realizada na profissão provavelmente não irá produzir conforme seu potencial, pois não estará motivado para isto.

Esse dado reafirma a necessidade de investimento no recurso humano para que tanto a organização, quanto o policial possam se interdependar em seus interesses, aumentando a produção e a satisfação.

Tempo de Serviço	%	Realizados Profissionalmente	Não Realizados Profissionalmente	Índice de Motivação
6 a 10 anos	1%	1%	0%	100%
11 a 15 anos	24%	12%	12%	50%
16 a 20 anos	33%	13%	20%	39%
21 a 25 anos	36%	26%	10%	72%
26 a 30 anos	6%	4%	2%	67%
Total	100%	56%	44%	---

Figura 21- Relação entre a realização profissional e o tempo de serviço.

Analisando o índice de realização profissional por faixa de tempo de serviço, chama atenção a redução desse índice entre os policiais militares que têm entre 16 e 20 anos de serviço na Corporação.

6 ASPECTOS LEGAIS

Ao estudar as normas vigentes na Polícia Militar do Estado de Goiás, que versam sobre incentivo ou recompensa, bem como avaliação de desempenho e promoção por merecimento destacamos as principais normas, sendo:

a) Lei nº 8033/75 - Estatuto da PMGO

No Estatuto da PMGO temos o Capítulo V que trata das Recompensas e das Dispensas do Serviço.

Definem-se recompensas, como aquelas que constituem reconhecimento dos bons serviços prestados pelos policiais militares; e as dispensas do serviço como as autorizações concedidas aos policiais militares para afastamento total do serviço, em caráter temporário, sem prejuízo de remuneração ou tempo de serviço.

- **Recompensas:**

- Prêmios de honra ao mérito;

- Condecorações por serviços prestados;

- Elogios, louvores e referências elogiosas e;

- Dispensa do serviço.

- **Dispensa do Serviço, pode ser concedida:**

- Como recompensa.

Deixa estes critérios para serem efetivados através de leis ou regulamentos próprios, conforme se vê posteriormente no Decreto nº 4.717/96 (RDPMEGO).

b) Decreto nº 4717/96 RDPMEGO

No Regulamento Disciplinar em seu Capítulo III, tratam-se das recompensas. São elas:

- Elogio;

- Dispensa do serviço;

- Dispensa da revista de recolher e do pernoite.

c) Decreto nº 170/1972 - Institui medalhas na PMGO:

Medalha Tiradentes;
Mérito Policial Militar;
Medalha de Campanha;
Medalha do Mérito Intelectual;
Medalha do Tempo de Serviço.

Medalha Tiradentes: destina-se às autoridades civis, militares e eclesiásticas, por relevantes serviços à PM ou de seu interesse.

Mérito Policial Militar: destina-se a todo policial militar. Decorre de ato de bravura ou relevantes serviços visando à preservação da ordem pública, à defesa das instituições ou ao salvamento de vidas humanas.

Medalha de Campanha: destina-se a todos os componentes da PM que tenham participado efetivamente em período de campanha, da defesa e preservação dos interesses nacionais.

Medalha do Mérito Intelectual: destina-se ao policial militar que obtiver o primeiro lugar ao término dos cursos de aperfeiçoamento de oficiais, formação de oficiais, aperfeiçoamento de sargentos e formação de sargentos.

Medalha do Tempo de Serviço: destina-se ao policial militar a cada decênio de bons serviços prestados.

d) Decreto nº 886,12 abril de 1976. Dispõe sobre promoções dos oficiais da ativa da PMGO.

Neste Decreto os conceitos profissional e moral do Oficial PM serão apreciados pela Comissão de Promoção de Oficiais - CPO através do exame da documentação de promoção e das demais informações recebidas. São elas:

- I - Atas de Inspeção de Saúde;
- II - Folhas de Alterações;
- III - Cópias de Alterações e de Punições, publicadas em boletins sigilosos;
- IV - Fichas de Informações;
- V - Ficha de Apuração de Tempo de Serviço;
- VI - Ficha de Promoção.

O Oficial PM conceituado não poderá ter conhecimento da Ficha de Informações que a ele se refere.

O Quadro de Acesso por Merecimento será organizado mediante julgamento, pela CPOPM, do mérito, qualidades e requisitos peculiares exigidos dos Oficiais PM para a promoção.

Art. 27 - O julgamento do Oficial PM pela CPOPM, para inclusão no Quadro de Acesso, será feito tendo em vista:

- I - as apreciações constantes das Fichas de Informações;
- II - a eficiência revelada no desempenho de cargos e comissões e particularmente a atuação no posto considerado em comando, chefia ou direção;
- III - a potencialidade para o desempenho de cargos mais elevados;
- IV - a capacidade de liderança, iniciativa e presteza de decisão;
- V - os resultados obtidos em cursos regulamentares;
- VI - o realce entre os seus pares;
- VII - as punições sofridas;
- VIII - o cumprimento de penas restritivas de liberdade, ou de suspensão do exercício do posto, cargo ou função;
- IX - o afastamento das funções para tratar de interesses particulares; e
- X - outros fatores, positivos e negativos, a critério da CPOPM.

A promoção por merecimento será feita com base no Quadro de Acesso por Merecimento, elaborado e aprovado pela Comissão de Promoção de Oficiais, encaminhado ao Governador do Estado pelo Comandante-Geral da Corporação. O qual apreciará livremente o mérito dos oficiais constantes do quadro de Acesso encaminhado pelo Comandante Geral e decidir-se-á por qualquer dos nomes, observado o que dispõe este regulamento.

e) Decreto nº 2.581/1986 - Institui a Medalha de Serviço Distinto.

Destina-se a galardoar ações meritórias, praticadas por servidores da ativa, da reserva ou reformados da PM;

f) Decreto nº 4.782/1997 - Institui a Medalha de Mérito de Magistério

Destina-se a professores civis e instrutores militares que desenvolvam atividade, no mínimo, cinco anos de efetiva e comprovada docência.

g) Portaria nº 0080/98-GAB CMDO - Institui o Diploma do Policial Destaque

Destina-se a todos os policiais militares por relevantes serviços.

h) Portaria nº 328/98- GAB CMDO - Diploma do Policial do Ano

Destina-se a todos os policiais militares, por relevantes serviços, mediante uma "Ficha de Avaliação de Desempenho Profissional". Anexo 1 da Portaria

i) Portaria nº 0711-PM-003/00-PM/1. Institui o Distintivo e Placa de Destaque Anhanguera.

Destina-se ao relevante desempenho operacional. Possui três graus:

Ouro;

Prata;

Bronze.

j) Portaria nº 533/PM-042/02-PM/1. Institui o Distintivo de Chefe de Seção do Estado Maior

Destina-se ao Oficial que assumir a Chefia do Estado Maior pela primeira vez.

k) Lei nº 15.704/2006. Institui o Plano de Carreira de Praças da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências.

Destacamos nesta lei a promoção por merecimento uma vez que este fato influencia diretamente no grau de satisfação do policial, neste caso a praça.

Entende-se promoção por merecimento aquela que se baseia no mérito do candidato, aferido por meio de:

- 1) Teste de Avaliação Profissional - TAP;
- 2) Ficha de Pontuação.

O Teste de Avaliação Profissional: dar-se-á pela aplicação de provas de conhecimento técnico-profissional específico para cada Quadro de Organização e especialidade, abrangendo também normas regulamentares pertinentes à Corporação, sendo exigido no mínimo 50 (cinquenta) pontos para aprovação.

Da Ficha de Pontuação: elaboramos a tabela abaixo, onde melhor se visualizam os quesitos positivos e negativos.

Tabela 1 - Quesitos de pontuação para Praça PMGO

Ord.	REQUISITOS	Pontos
	PONTOSPOSITIVOS	(+)
1.	Teste de Avaliação Profissional - TAP	+ 100,00
2.	Cursos: formação, aperfeiçoamento por média: 9 a10	+ 2,00
3.	Cursos: formação, aperfeiçoamento por média: 8 até 8,99	+ 1,50
4.	Curso Superior e Pós-Graduação	+ 3,00
5.	Cada 60 horas/aulas de curso ou estágio de atualização profissional	+ 0,20
6.	Elogio por ação meritória	+ 0,50
7.	Medalha Tiradentes e Medalha Dom Pedro II	+ 0,30
8.	Medalha de mérito concedida pela Corporação	+ 2,00
9.	Medalha de Tempo de Serviço	+ 1,00

10.	Demais condecorações da própria Corporação, de corporação coirmã ou Forças Armadas	+ 0,80
11.	Cada ano de efetivo serviço prestado na Corporação	+ 0,20
12.	Índice TAF, excelente	+ 1,00
13.	Índice TAF, muito bom	+ 0,50
	PONTOS NEGATIVOS	(-)
1.	Condenação por crime doloso	- 3,00
2.	Condenação por crime culposo	- 2,00
3.	Punição disciplinar de prisão, por cada uma	- 1,40
4.	Punição disciplinar de repreensão, por cada uma	- 0,35

l) Portaria nº 007/2007 – PM/1. Institui a Medalha do Mérito de Comando Operacional

Destina-se ao oficial que no exercício de comando se destacar por sua gestão operacional.

m) Portaria nº 053/2007 – PM/1. Institui a Medalha e Passador do Mérito Intelectual do CSP

Destinado ao oficial que obtiver o primeiro lugar no Curso Superior de Polícia Militar.

n) Decreto nº 6758/2008. Institui a Ordem do Mérito Tiradentes

Destina-se a pessoas físicas e corporações militares, nacionais ou estrangeiras, que tenham o reconhecimento da PMGO. Possui três graus:

Grã-Cruz: Oficiais de último posto, civis...;

Grande-Oficial: Oficiais Superiores...;

Comendador: Oficiais Intermediários e Subalternos.

Grão-Mestre é exclusiva do Governador do Estado de Goiás.

o) Decreto nº 7.531/2011. Institui a Medalha da Ordem do Mérito da Secretaria de Segurança Pública e Justiça Governador Mauro Borges Teixeira

Destina-se a autoridades públicas e civis, demais pessoas físicas, civis e militares. Concedida por ocasião do aniversário da SSPJ por Decreto do Governador no máximo 10 agraciados por grau. Possui três graus:

Grã-Cruz;

Grande-Oficial;

Comendador.

Grão-Mestre é exclusiva do Governador do Estado de Goiás.

p) Portaria nº 001334/2011. Institui o Diploma de Colaborador Benemérito

Destina-se a civis e militares por relevantes serviços prestados à Corporação.

q) Portaria nº 002956/2012. Altera ficha de pontuação de oficiais

Conforme prevê o Art. 28 do Decreto nº 886/76, esta Portaria alterou a ficha de pontuação de oficiais.

Destina-se atribuição de pontos a serem considerados quando da avaliação para quadro de acesso e promoção:

Tabela 2 - Quesitos de pontuação para Oficiais da PMGO

Ord.	QUESITOS CONSIDERADOS	PONTOS
	PONTOS POSITIVOS	(+)
1.	Na mesma função, cada semestre, da data da última promoção	+ 0,10
2.	Permanência no posto, por semestre	+ 0,20
3.	Ferimento recebido em ação decorrente do serviço	+ 0,15
4.	Trabalhos julgados úteis: assunto profissional	+ 0,15
5.	Trabalhos julgados úteis: assunto de cultura ou científica	+ 0,10
6.	Resultados finais de cursos: 8 a 10 MB – CSP e CEGESP,	+ 0,50
7.	Resultados finais de cursos: 6 a 7,99 B – CSP e CEGESP	+ 0,25
8.	Resultados finais de cursos: 8 a 10 MB – CFO	+ 0,75
9.	Resultados finais de cursos: 6 a 7,99 B – CFO	+ 0,50
10.	Especialização Profissional e de interesse da PMGO: resultado: 8 a 10 – MB	+ 0,10
11.	Especialização Profissional e de interesse da PMGO: resultado 6 a 7,99 – B	+ 0,05
12.	Teste de Aptidão Física: Excepcional	+ 0,30
13.	Teste de Aptidão Física: Muito Bom	+ 0,20
14.	Teste de Aptidão Física: Bom	+ 0,10
15.	Teste de Aptidão Física: Regular	+ 0,05
16.	Conhecimentos Profissionais: MB	+ 0,40
17.	Conhecimentos Profissionais: B	+ 0,30
18.	Conhecimentos Gerais: MB	+ 0,30
19.	Conhecimentos Gerais: B	+ 0,15
20.	Tempo como Instrutor, por semestre, no posto atual	+ 0,05
21.	Tempo em locais especial, 10º BPM	+ 0,05
22.	Medalha: de Campanha	+ 0,20
23.	Medalha: do Mérito Policial Militar	+ 0,20
24.	Medalha de Tempo de Serviço 10 anos	+ 0,05
25.	Medalha de Tempo de Serviço 20 anos	+ 0,10
26.	Medalha de Tempo de Serviço 30 anos	+ 0,15
27.	Medalha do Mérito Intelectual	+ 0,15
28.	Medalha do Magistério	+ 0,15
29.	Medalha de Destaque Operacional Anhanguera: grau bronze	+ 0,05
30.	Medalha de Destaque Operacional Anhanguera: grau prata	+ 0,10
31.	Medalha de Destaque Operacional Anhanguera: grau ouro	+ 0,15
32.	Medalha Tiradentes: Grau Comendador	+ 0,20
33.	Medalha Tiradentes: Grau Grande Oficial	+ 0,20
34.	Medalha Guardião	+ 0,05
35.	Medalha Mérito Anhanguera	+ 0,05
36.	Medalha Serviço Distinto	+ 0,05

37.	Medalha do Sesquicentenário	+ 0,05
38.	Elogio: Ação de coragem	+ 0,20
39.	Elogio: Ação meritória com o risco da própria vida	+ 0,15
40.	Elogio: Destaque entre os pares	+ 0,10
	PONTOS NEGATIVOS	(-)
1.	Repreensão	- 0,10
2.	Detenção	- 0,15
3.	Prisão, cada uma	- 0,30
4.	Falta de aproveitamento em curso	- 3,00
5.	Sentença transitada em julgado: até 6 meses	- 1,50
6.	Sentença transitada em julgado: mais de 6 meses	- 3,00

6.1 Abordagem por Círculos: Praças e Oficiais

Em relação à promoção por merecimento, percebe-se que há uma diferença entre o processo de promoção dos oficiais e das praças, portanto, o assunto será tratado separadamente nos subitens seguintes.

6.1.1 Praças

No processo de promoção por merecimento das Praças existe uma avaliação técnica de conhecimento a qual exige a aprovação da Praça com no mínimo nota 5,00 (cinco) no Teste Avaliação Profissional (TAP), sendo este um pré-requisito para avaliação dos outros quesitos e ao final para fazer a classificação geral.

Esse processo proporciona objetividade e transparência ao julgamento, o que tem aumentado a credibilidade do processo de promoção por merecimento junto às Praças, interferindo diretamente no grau de satisfação das mesmas, bem como, no aperfeiçoamento profissional em decorrência da necessidade de conhecimento do Procedimento Operacional Padrão (POP) e legislação pertinente à Instituição para lograr êxito no TAP.

6.1.2 Oficiais

No processo de promoção por merecimento dos Oficiais não há uma avaliação técnica de conhecimento e todos são avaliados através de quesitos igualando os desiguais. A própria norma, o Decreto 886/76, atribui à Comissão de Promoção de

Oficiais o poder de pontuar e julgar de forma subjetiva, para ao final emitir uma relação classificatória que será encaminhada ao Governador do Estado.

Um fator relevante é que a decisão final fica a cargo do Governador do Estado, o qual poderá alterar, por livre escolha, a ordem de classificação constante da relação, não raras vezes sob influência política.

Todo este processo, em especial a ingerência política, tem causado frequentemente um impacto direto no grau de insatisfação dos Oficiais.

7 REFLEXOS DA IMAGEM INSTITUCIONAL

7.1 O poder de influência da mídia

É notório que a mídia em geral, mas especialmente a imprensa televisiva, exerce influência direta na forma de pensar e agir das pessoas.

Toda informação veiculada na mídia causa um tipo de impacto na sociedade, despertando novos pensamentos, atitudes e fobias, dentre eles: medo, pânico, ousadia etc. Bom seria se todo segmento da imprensa tivesse um compromisso social quando da divulgação da informação e que esta fosse sempre construtiva na busca de uma melhor qualidade de vida. A informação não deveria ser mais importante do que a dignidade da pessoa humana que, quando exposta injustamente, sofre perdas irreparáveis.

Infelizmente, na disputa pela audiência “vale tudo”. Vale tudo mesmo, inclusive a perda de escrúpulos, ética, cidadania, respeito e violação de direitos e garantias constitucionais, como os da dignidade humana e da presunção de inocência.

Vê-se uma tendência na imprensa goiana em expor ou direcionar matérias que fragilizam a imagem da PM, como se a Polícia fosse o algoz da sociedade. Uma verdadeira inversão de valores, o que ainda potencializa em milhares de pessoas a elaboração pré-conceituosa de descrédito da Instituição Policial Militar.

Visando utilizar a mídia como um recurso favorável à reputação da polícia, a PMGO, através da Portaria nº 0000805 de 30 ago. 2010, aprovou as Normas Gerais de Comunicação Social nº 001/2010-PM/5. Nela destaca-se:

Art. 6º A construção de um bom relacionamento com a mídia é fundamental para a imagem e o sucesso das instituições que desejam permanecer sólidas no contexto social e conservar a boa reputação; e tendo em vista a necessidade de se estabelecer estratégias de comunicação social para serem aplicadas durante um gerenciamento de crise de comunicação; através do desenvolvimento de ações que visem a preservação da instituição no que tange a padronização das entrevistas às emissoras de rádio e televisão, bem como a jornais e entrevistas, através do princípio da unicidade da voz, caberá ao Chefe da Assessoria de Comunicação Social da Corporação – PM/5; a função de Porta Voz da instituição, sendo que a critério do Comandante Geral, para assuntos específicos, poderá ser designado um outro oficial para falar institucionalmente (PMGO, 2010. p. 01).

Por outro lado, observa-se que um comportamento tímido da PMGO pode corroborar para a violação de direitos e garantias constitucionais de sua própria tropa, o que indiretamente contribui para reforçar e alimentar as tendências obscuras da mídia local em fragilizar a boa reputação de toda Instituição.

7.2 Crise Institucional na Polícia Militar do Estado de São Paulo (PMESP)

Toda crise costuma gerar efeitos de mudança e crescimento, fato decorrentes do impacto sofrido.

Em 1997, foi estabelecida uma crise institucional após a maçante divulgação de desvio de condutas de policiais militares na Favela Naval em Diadema - SP.

Conforme veiculado na Rede Globo através do site G1, em 31 de março de 1997, intitulado por: Jornalismo> Cobertura> Favela Naval, extraiu o seguinte:

O Jornal Nacional exibiu uma reportagem de denúncia em relação aos direitos humanos, que pelo seu impacto e repercussão entraria para a história da TV Globo e do jornalismo brasileiro. A matéria começava mostrando um grupo de policiais militares extorquindo dinheiro, humilhando, espancando e executando pessoas numa blitz na Favela Naval, em Diadema, na Grande São Paulo. As imagens, gravadas por um cinegrafista amador nos dias 3, 5 e 7 de março, foram entregues ao repórter Marcelo Rezende e revelavam a extrema crueldade com que os PMS tratavam cidadãos indefesos no que, oficialmente, seria uma operação de combate (REDE GLOBO, 1997, p...)

Essa crise forçou toda aquela polícia a se reorganizar e se reestruturar sob pena de total decadência. Várias ações estratégicas foram tomadas por aquela polícia, dentre elas:

- a) Investimento em massa na capacitação de toda tropa na formação de Direitos Humanos e implantação efetiva da filosofia de Polícia Comunitária;
- b) Criou-se um Grande Comando – Diretoria de Direitos Humanos e Polícia Comunitária – o qual define projetos, carga horária, controle e desempenho na busca de qualidade na prestação de serviço voltado para esta área;
- c) Mudança cultural no ensino, com ênfase na capacidade técnica ou intelectual independente do grau hierárquico;
- d) Reformulação do relacionamento com a imprensa, buscando atender interesses das duas partes;
- e) Advento do Procedimento Operacional Padrão (POP) criado como forma de padronizar os procedimentos dos policiais no atendimento de ocorrências, minimizando erros e potencializando acertos.

De acordo com o texto extraído do site oficial da Polícia Militar do Estado de São Paulo, em relação ao item “c” supra, fica evidenciado a forma como é conduzida o ensino por esta Instituição:

A formação, graduação, pós-graduação, aperfeiçoamento, habilitação e treinamento dos policiais militares são realizados por intermédio dos Órgãos de Apoio de Ensino Superior da Diretoria de Ensino da Polícia Militar. Sua missão precípua é promover com excelência a gestão de ensino, através de conhecimentos científicos e tecnológicos, humanísticos e gerais, indispensáveis à educação e à capacitação do policial militar, com o objetivo de torná-lo apto a atuar como operador do sistema de segurança pública em conformidade com a filosofia de polícia comunitária e de direitos humanos (PMSP, 2013, p...)

Todo o processo de reformulação da Polícia Paulista fez com que esta se tornasse referência, em vários aspectos, para outras Polícias do Brasil, a exemplo, o POP em Goiás.

Como resultado de todo esforço e investimento despendido é possível ver o resgate de uma imagem forte e uma boa reputação da polícia paulista, o que pode ser acompanhado também pelos programas televisivos, alguns exclusivos à polícia, ou relativos ao seu serviço 24 horas.

7.3 Crise Institucional na Polícia Militar do Estado de Goiás (PMGO)

Destacam-se dois acontecimentos que marcaram a Imagem da Polícia Militar do Estado de Goiás, bem como a perda de credibilidade e de uma boa reputação junto à sociedade goiana, sendo eles: uma operação realizada pela Polícia Federal, denominada de “Sexto Mandamento”, em 15/02/2011; e outra também pela Polícia Federal, denominada de “Monte Carlo”, em 29/02/2012:

7.3.1 A operação “Sexto Mandamento”

Esta operação culminou na prisão de mais de uma dezena de policiais militares, oficiais e praças, acusados de formação de uma organização criminosa, dentre as acusações a de grupo de extermínio. A própria Polícia Militar participou da operação, no cumprimento de Mandados Judiciais.

Mesmo com a participação da PMGO na operação houve grande exposição das imagens dos policiais acusados, por toda mídia nacional, sendo algemados e conduzidos sob o pré-julgamento de condenados. A forma como esta situação foi

administrada, à época, violou direitos e garantias previstos tanto na Constituição quanto em leis especiais, principalmente o direito à presunção da inocência e o respeito à dignidade da pessoa humana.

Destaca-se o fato:

Segundo as investigações, a organização criminosa tinha como principal atividade a prática habitual de homicídios com a simulação de que os crimes capitais foram praticados em confrontos com as vítimas. Dentre as vítimas, figuram casos de execução de crianças, adolescentes e mulheres, sem qualquer envolvimento com práticas criminosas.

As investigações demonstraram ainda que outros homicídios foram praticados pela organização criminosa, inclusive durante o horário de serviço e com uso de viaturas da corporação, de maneira clandestina e sem qualquer motivação que legitimasse a ação policial dos investigados. A organização criminosa especializou-se ainda na ocultação de cadáveres.

Dentre os investigados, encontra-se o atual subcomandante geral da Polícia Militar de Goiás, o ex-secretário de Segurança Pública e o ex-secretário da Fazenda de Goiás, os dois últimos na condição de suspeitos pela prática de tráfico de influência que resultaram nas promoções de patentes de integrantes da organização criminosa (PORTAL BRASIL, 2011).

7.3.2 Operação “Monte Carlo”

Esta operação resultou no indiciamento de várias pessoas, tanto civis quanto policiais militares, mas a mídia focou na pessoa do Senador Demóstenes e na PMGO, propagando acusação de estarem exercendo tráfico de influência, favoritismo e fortalecimento de esquemas para o exercício ilegal do jogo do bicho e máquinas caça-níqueis.

Conforme o publicado no site G1, da Rede Globo, no dia 29 de fevereiro de 2012, destaca-se o seguinte:

A Polícia Federal prendeu hoje, na Operação Monte Carlo, o bicheiro Carlos Augusto Ramos, o Carlinhos Cachoeira e mais 34 envolvidos em um grande esquema de jogo do bicho e de exploração de máquinas caça-níqueis em quatro Estados e no Distrito Federal. Entre os presos estão dois delegados da PF, seis delegados da Polícia Civil e cinco oficiais da Polícia Militar de Goiás, além de soldados, agentes e servidores públicos, um deles do Poder Judiciário (REDE GLOBO, 2012, p...)

Ainda se pode ver o desgaste da imagem institucional, causado pelo fato registrado, o qual pode ser percebido pelo descrédito do policial perante a sociedade goiana, o que compromete seu desempenho em razão da ausência de reconhecimento e valorização. Tal fato pode ser notado em parte da tropa, especialmente em alguns capitães, conforme relatado num estudo específico a respeito da Imagem da PMGO, o qual cita:

A ligação com o criminoso Carlos Cachoeira desmotiva, desagrega valores, desprestigia a instituição Polícia Militar, fere de morte o binômio “Honra e Lealdade”, ridiculariza quem deveria ser os guardiões da ordem pública, mancha a história de homens e mulheres que doaram suas vidas acreditando num ideal. A nossa motivação hoje está em acreditar que um dia essas pessoas vão estar na reserva ou excluídos e não ostentarão mais a mesma farda que nós orgulhamos de envergar (REZENDE, 2013, p.13).

Toda a retaliação da mídia pode ser vista e sentida por cada policial compromissado com o serviço que realiza, uma vez que o fato foi tratado como uma verdade institucional e não uma atitude isolada, como foi o caso em comento.

7.4 Estudo de caso: imagem institucional da PMGO

Partindo do entendimento de que toda imagem transmite uma mensagem, é importante que a Polícia Militar utilize este elemento de comunicação, a imagem, para reafirmar perante a sociedade seu compromisso com a qualidade de vida e com o cidadão de bem.

Segundo Dantas, em seu artigo sobre a Imagem Organizacional e Imagem de Marca/Branding. “[...] Entende-se por identidade corporativa o processo pelo qual uma instituição utiliza os elementos comunicacionais para transmitir eficazmente o que faz, como o faz, quem é e como pretende ser percebida pelo público.”

Para o estudo de como as imagens são apresentadas no site da PMGO, foi escolhido um dia aleatoriamente, dia 29/04/2013, às 21h10min e analisadas as vinte primeiras notícias das quais:

a) Dez imagens postadas são decorrentes de atendimento policial que culminaram em prisão ou apreensão. Estas imagens estão dispostas na sequência: 1, 4, 5, 6, 10, 12, 14, 17, 18 e 20. Todas possuem o mesmo perfil, ou seja, o mesmo foco, o agressor.

Em algumas imagens, se vê a ênfase de mostrar que foi a PM que prendeu o agressor e o apresentou como troféu. Nas outras imagens houve a exposição de objetos sobre as iniciais PM. Por último, algumas imagens, três no total, por si só, não dizem nada, apresentadas num fundo com um brasão ou banner institucional.

Partindo do pressuposto que uma logomarca reúne símbolos que a represente a Instituição, pode-se afirmar que a PM possui como logomarca, o Brasão, sendo este elemento relevante para formar sua Imagem Institucional junto ao público interno e externo.

Neste sentido destaca o entendimento do Doutor Dantas, em seu artigo sobre a Imagem Organizacional e Imagem de Marca/Branding:

A logomarca, por sua vez, é uma marca que reúne graficamente letras do nome da empresa ou do produto e elementos formais puros, abstratos, ou seja, símbolos que os representem. Em outras palavras, a logomarca é a somatória do nome do produto ou empresa e de um símbolo que represente esta empresa ou produto (DANTAS, 2013, p...).

É importante preservar a marca para resguardar a Imagem Institucional ressaltando a necessidade de melhor explorar as imagens divulgadas como fator de influência na formação de opinião, sob pena de banalizá-la. Neste entendimento, o Doutor Edmundo Brandão Dantas, traz:

A marca carrega em seu bojo a imagem, o prestígio ou o desprestígio de uma entidade ou de um produto (ou serviço) e resulta de um processo de criatividade racional, como elemento identificador, que contém características da individualidade que representa e é uma síntese da mensagem que a empresa ou o produto deseja transmitir ao mercado (DANTAS, 2013, p...).

Foram selecionadas as imagens: 01, 05 e 10, para visualizar como estas foram apresentadas no site oficial da PMGO.



Figura 22- PMs de Águas Lindas prendem traficantes e apreendem drogas e arma.
Fonte: Polícia Militar do Estado de Goiás

A partir do entendimento que o logotipo de uma Instituição é apresentado como um grupo de letras, formando uma sigla ou palavra, pode-se afirmar que a sigla PM seja um logotipo. O que é reafirmado pelo Doutor Dantas, em seu artigo sobre a Imagem Organizacional e Imagem de Marca/Branding. “Entende-se por logotipo um grupo de letras fundidas em um só tipo, formando uma sigla ou palavra, usualmente

representativas de marca comercial ou de fabricação de uma empresa ou produto, ou, em certos casos, de ambos.”

Por isso a exposição de objetos recuperados ou apreendidos sobre o logotipo PM, estampado no capô da viatura, acaba poluindo visualmente o logotipo da Instituição, o qual deveria ser preservado, o que interfere negativamente na Imagem Institucional.

A publicidade deve ser um instrumento utilizado em favor do fortalecimento da Imagem Institucional, conforme a abordagem de Dantas em seu artigo sobre Imagem Organizacional, no qual foi destacado:

Para boa parte dos especialistas, a publicidade continua sendo a forma mais eficiente de fortalecer a imagem institucional das empresas ou de produtos e serviços. O retorno positivo ocorre quando as mensagens comerciais, quaisquer que sejam os meios, traduzem as necessidades das marcas. Caso contrário, elas caem no vazio e resultam em desperdício(DANTAS, 2013, p...)

A PMGO, ao divulgar ações positivas, como prisões, apreensões etc, por vezes expõe imagens que vinculam a imagem do policial ou da viatura à imagem do agressor. Ressalta-se que, ao efetuar uma prisão, alguém perde: o agressor; e alguém ganha: a sociedade. E aí, é só escolher o que é mais conveniente apresentar ou divulgar: o cidadão ou o agressor.



Figura 23 - 1º BPMRv apreende mercadorias oriundas do Paraguai.
Fonte: Polícia Militar do Estado de Goiás

Nas duas figuras apresentadas observa-se o agressor sendo apresentado como troféu, o que expõe a dignidade da pessoa humana sob sentença prévia de culpa.

A Polícia Militar não pode ser mais uma a violar os Direitos Humanos do cidadão comum, entre eles até o próprio policial militar.

Por fim destaca-se que a Imagem Institucional, nesse contexto, representada pela Marca, o Brasão ou a sigla PM, é de grande importância para a PMGO e por isso deve exigir uma atenção e cuidado especial, tanto pelos policiais quanto pelos gestores já que suas ações causam impactos negativos ou positivos para a Imagem da Corporação.



Figura 24 - Em menos de dez dias homem é preso pela segunda vez com arma de fogo em Formosa – GO.
Fonte: Polícia Militar do Estado de Goiás

8 DESAFIOS E PERSPECTIVAS

8.1 Abordagem geral

Quando o cidadão ingressa na Polícia Militar já traz consigo valores adquiridos ao longo de sua vida que podem interferir no seu desempenho profissional, pois com ele vêm suas expectativas, sonhos, virtudes e defeitos. Durante sua formação muita coisa lhe é acrescentada, principalmente no aspecto técnico-profissional. Inicialmente o policial cria expectativa de carreira e de valorização, mas por falta de fortalecimento da classe através de um processo de retroalimentação focado no aperfeiçoamento, no treinamento constante e investimento no desenvolvimento de suas capacidades, esta vontade de fazer o melhor em prol do reconhecimento institucional ou da autorrealização não acontece e ele se desmotiva.

Partindo do pressuposto de que há uma interdependência entre as organizações e seus colaboradores, de que a realização profissional, assim como a satisfação pessoal com o trabalho, são responsáveis por fazer com que as pessoas trabalhem motivadas e se desenvolvam. Surge a necessidade de identificar, precisamente, as causas da desmotivação dos policiais militares goianos e apontar perspectivas exequíveis, que possam a médio e longo prazo, mitigar ou liquidar o problema e, conseqüentemente, melhorar a imagem da PMGO perante os públicos interno e externo. Pois, a Polícia Militar goiana está com sua imagem institucional fragilizada, refletindo de forma negativa e direta na autoestima de seus membros.

A eficácia dos incentivos motivacionais previstos na legislação castrense não está sendo verificada. Os policiais militares têm questionado a aplicabilidade destes incentivos e não reconhecem como legítima a forma como estes têm sido aplicados. A soma dos fatores apresentados resulta na desmotivação dos policiais militares goianos, principalmente dos oficiais, reduzindo o nível de envolvimento da tropa e comprometendo de forma qualitativa e quantitativa o serviço prestado à sociedade em geral, culminando no aumento dos índices de criminalidade e na falta de credibilidade da Corporação.

8.2 Desafios

Um dos maiores desafios nos últimos tempos enfrentados pelas empresas no Brasil tem sido o de incentivar pessoas talentosas a contribuírem espontaneamente a fazer o seu melhor. Diante desta necessidade é preciso entender que os antigos estímulos já não servem mais, tornando-se necessário reavaliar processos relacionados ao comportamento das pessoas.

Vários estudos apontam ferramentas ou sugestões de como uma organização pode criar um relacionamento de interdependência com as pessoas, ou seja, de como atender interesses mútuos: o da pessoa em se realizar no trabalho e o da organização em melhorar sua produtividade.

Não existe uma receita para motivar as pessoas, mas certamente só um líder pode interferir nas suas expectativas e satisfações. É necessário que o líder abra canais de comunicação, proporcione *feedback* e reconhecimento de seus funcionários para que desperte neles a automotivação, melhor fonte de energia positiva capaz de interferir diretamente na qualidade e produtividade.

Na PMGO, bem como em várias organizações, esta energia positiva, a automotivação, é quase sempre reprimida. Vários são os motivos e alguns possíveis de serem resolvidos, como: o redirecionamento do policial qualificado nas funções específicas com sua especialização; comunicação ineficiente; reconhecimento privilegiado a certo grupo, entre outros.

Neste sentido:

A automotivação, a melhor fonte de energia positiva responsável diretamente pela qualidade e produtividade, na maioria das vezes é reprimida. Motivos não faltam, e alguns são bem fáceis de ser resolvidos: políticas empresariais difusas, o homem certo no lugar errado, falta de reconhecimento das gerências, carência de avaliações, canais de comunicação falhos, entre outros (ALMEIDA, 2013, p.12).

8.3 Perspectivas

Vários estudos apresentam ferramentas para que a organização possa despertar nas pessoas a automotivação e o de como atender interesses mútuos, ou seja, o da pessoa em se realizar no trabalho e o da organização em melhorar sua produtividade.

Destacamos alguns exemplos bem simples, de como é possível motivar, bastando seguir alguns princípios básicos, como:

- a) Reconhecer pessoas;
- b) Incutir a cultura do feedback e reuniões de avaliação;
- c) Tornar o processo participativo;
- d) Formar, capacitar e treinar habilidades e técnicas;
- e) Respeito mútuo;
- f) Integração de toda a equipe.

Uma imagem positiva e boa reputação têm sido um dos principais objetivos das grandes empresas, o que torna importante esta imagem gerar impacto de satisfação tanto para a organização quanto para seus funcionários. De tal forma que ações são desenvolvidas para que tanto a empresa quanto seus funcionários possam cada dia mais criar ou solidificar a imagem da empresa como algo de referência para a vida de todos.

Algumas sugestões são apresentadas, segundo Kother (apud Almeida, 2013, p. 49):

As principais etapas envolvidas no estabelecimento de um programa de marketing de relacionamento são:

- (a) A identificação de clientes-chave que merecem atenção especial;
- (b) Designação de um interlocutor de relacionamento habilitado a cada cliente-chave;
- (c) Desenvolvimento de uma clara descrição das tarefas das pessoas envolvidas com o marketing de relacionamento. Devem ser descrito seus objetivos, responsabilidades e critérios de avaliação;
- (d) Indicação de um gerente-geral para supervisionar os gerentes de relacionamento. Esse profissional deverá desenvolver descrições de tarefas, critérios de avaliação e recurso de apoio para aumentar a eficácia dos gerentes de relacionamento;
- (e) Cada gerente de relacionamento deve desenvolver um plano de longo prazo e um plano anual de relacionamento com o cliente.

Toda a sugestão trazida por Kother, elencada no livro de Marketing Motivacional, nos faz perceber que é plenamente possível ser aplicada na PMGO, uma vez que todas as funções elencadas já são efetivas e reais em nossa Instituição, pois já possuímos uma estrutura definida, descentralizada, através dos grandes comandos até chegar à equipe de viatura no quadrante. Necessário se faz atribuir e definir as funções de forma objetiva potencializando habilidades de forma planejada e estratégica.

Todas as atividades da PM, administrativas, de ensino e operacional se completam no objetivo comum da excelência no serviço, porém o serviço operacional é o responsável pelo impacto imediato na sociedade que reconhece sua competência ou não.

Apesar da PMGO possuir ferramentas de mensuração da produtividade operacional, a qual possibilita prestar contas, redirecionar planejamentos e ações, bem

como medir esforço e resultados do policial, dentre outros, tal ferramenta de controle ainda é pouco utilizada por falta de comunicação e conhecimento do recurso.

Um fator relevante no relacionamento com os clientes e público interno é a prestação de contas. Para tanto, é necessário medir e avaliar resultados. Neste sentido Almeida (2013, p. 49) diz que “outro ponto fundamental no marketing de relacionamento é a mensuração da satisfação do público.”

Para que todo o esforço obtenha sucesso, deve-se pensar sempre na composição de soluções motivadoras e atributos norteados na trilogia: comportamentos, resultados e valores.

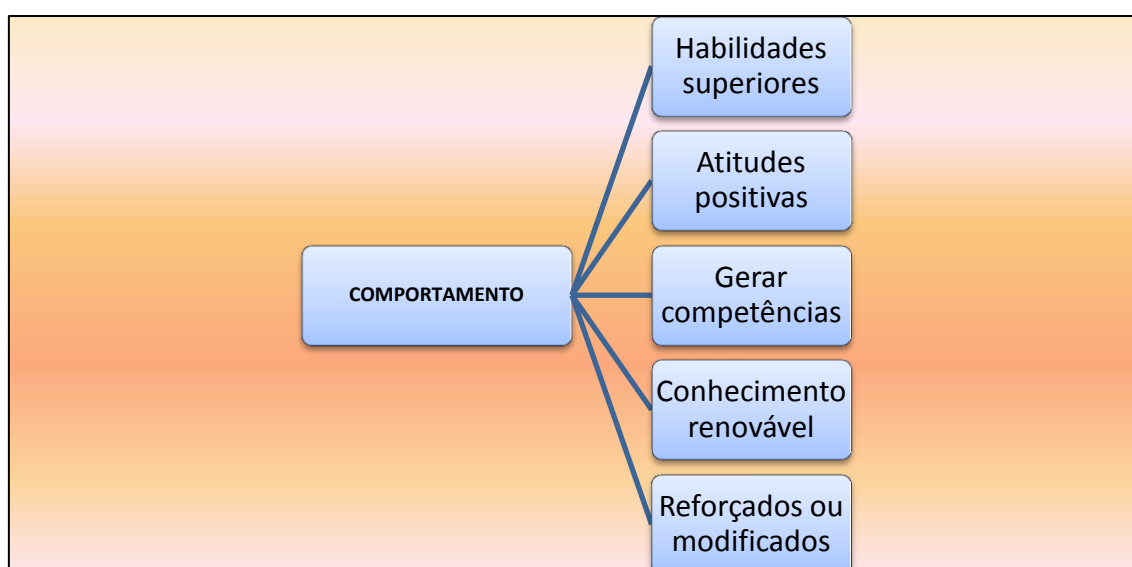


Figura 25-Elementos norteadores do Comportamento Humano
Fonte: Os autores, de acordo com os estudos de ALMEIDA(2013).

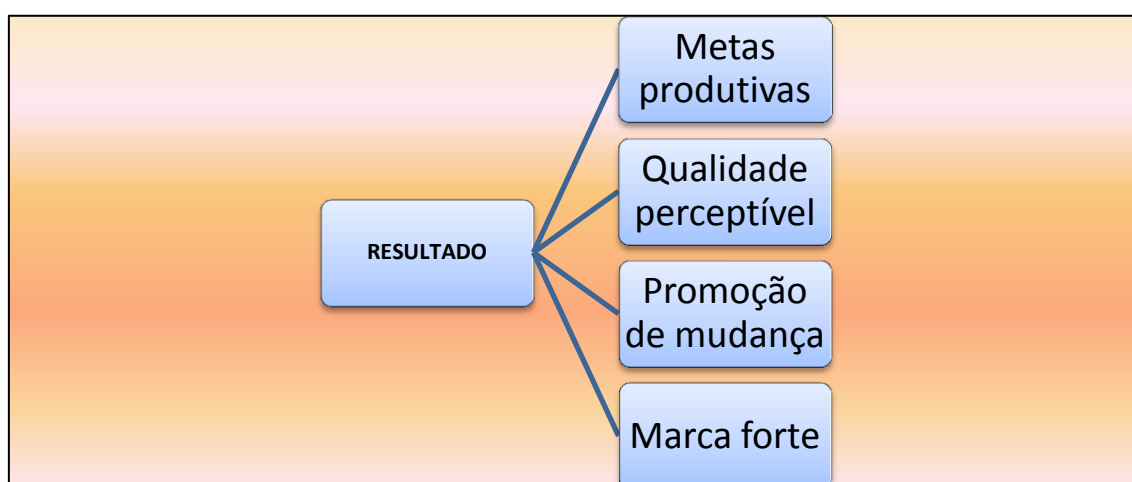


Figura 26 - Elementos norteadores de Resultados para o sucesso de fatores motivacionais
Fonte: Os autores, de acordo com os estudos de ALMEIDA(2013).

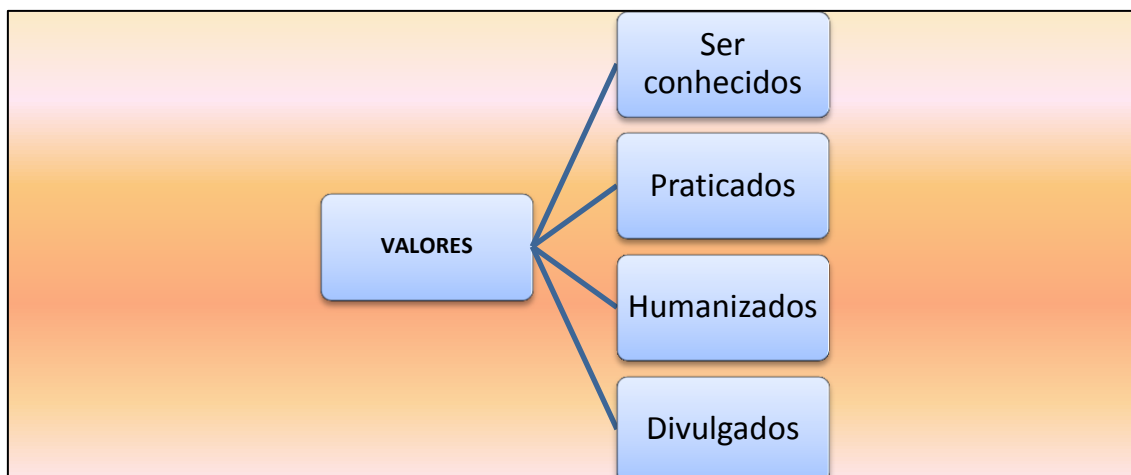


Figura 27 - Elementos norteadores de Valores considerados para o sucesso de fatores motivacionais
Fonte: Os autores, de acordo com os estudos de ALMEIDA(2013).

Para uma gestão produtiva de qualquer empresa, nesta visão incluída a PMGO, é necessário nortear suas ações no comportamento das pessoas, valores éticos, morais e legais, bem como o controle do resultado focado numa gestão por qualidade. Quando um dos elementos desta trilogia (comportamento, valores e resultado) não são considerados, haverá um desequilíbrio em todo o processo produtivo.

8.3.1 Imagem Institucional: estratégias da Polícia Militar de Goiás

O atual contexto, de uma Instituição com a Imagem Institucional fragilizada pode comprometer a prestação de serviço, pois o policial não se sente seguro suficiente para dar o seu melhor e pode adotar uma postura passiva, acreditando que se omitir possa ser mais vantajoso.

Não se deve ignorar o fato de que o policial nunca será visto pela sociedade como um profissional isolado. A farda que ele ostenta sempre representará toda a Instituição, de forma que sua exposição, prejudgada como culpado, expõe toda a Instituição ao mesmo prejulgamento, daí a necessidade de se preservar a imagem desse policial, não por paternalismo, mas por estratégia profissional e, acima de tudo, em respeito aos preceitos constitucionais.

Ressalta-se que a PMGO adotou algumas providências nesse sentido:

a) O trato com a imprensa foi abordado através da Portaria nº 0000805, de 30 ago. 2010, o qual aprovou as Normas Gerais de Comunicação Social nº 001/2010-PM/5, buscando fortalecer a Imagem e Reputação da Corporação;

b) No intuito de resguardar a Imagem da Instituição e a segurança do próprio policial, foram emitidas orientações sobre postagens de opiniões, informações e imagens nas redes sociais e demais ambientes virtuais. Tais orientações abordam o fato do policial ser formador de opiniões, por isso estas postagens devem ser pautadas observando a ética policial e o decoro da classe. Estas orientações foram tratadas no Anexo Único da Portaria nº 2346, de 10 de abril de 2012, do qual foi extraído:

2.1.6 As opiniões emitidas por Policiais Militares refletem, muito antes da posição de pessoas comuns, membros da sociedade onde vivem e estão integrados, a posição da Instituição que representam, pois quase sempre não conseguem se desvencilhar das funções que exercem no dia a dia. Por isso suas opiniões não podem extrapolar o campo da honra, da legalidade, da ética e da moralidade. Sendo que o vocabulário deve refletir uma postura equilibrada e respeitosa (PMGO, 2012, p...).

Além das providências já adotadas pela PMGO no intuito de melhorar sua Imagem Institucional e resgatar sua boa reputação, estudos apontam que outras providências devem potencializar esse intento. Exemplo:

- a) Mudança de foco nas entrevistas e imagens cedidas e veiculadas, focando o cidadão de bem e não o agressor;
- b) Patrocínio da Instituição de uma filosofia de polícia cidadã;
- c) Controle, mensuração e prestação de contas.

Enfim, uma gestão mais focada na qualidade e nas pessoas, que prima pela transparência de seus atos perante a sociedade e, principalmente, em relação aos órgãos de imprensa, a fim de reforçar a credibilidade da Instituição.

CONCLUSÃO

A fim de buscar sustentação teórica e científica, ao longo dos quatro primeiros capítulos desse trabalho, foram abordadas as principais teorias motivacionais e verificou-se que muitas pesquisas, estudos e teorias foram desenvolvidos a respeito do assunto motivação, mas motivar pessoas ainda é um grande desafio da atividade gerencial. Devido à complexidade do ser humano não se chegou a um modelo que tenha aplicação universal, pois as pessoas dão valores diferentes às diversas necessidades.

Esse trabalho compilou a literatura mais consistente sobre o tema e o ponto de convergência entre a grande maioria dos estudos é o fato de que os estímulos extrínsecos devem estar em sintonia com as expectativas daquele que se pretende motivar.

Portanto, o grande desafio não é listar e ordenar por grau de importância os agentes motivacionais, mas compreender os diferentes processos psicológicos interiores que atuam de forma personalíssima em cada indivíduo e são responsáveis por motivá-lo ou não.

É prudente não se limitar apenas à busca de um modelo que pareça mais adequado ao objeto de estudo. As teorias apresentadas devem ser entendidas como complementares ao invés de reciprocamente exclusivas e qualquer política que venha a ser implantada com base nesse estudo não pode ser percebida pelos policiais militares como um instrumento de manipulação.

É importante que os comandantes tenham conhecimento do seu poder de influenciar na motivação da maioria dos elementos da tropa e que, se não puder motivá-los, pelo menos não se torne um fator de desmotivação, pois boa parte das necessidades básicas e de segurança pode ser provida através de ações positivas de comando.

Estudos apontam que várias empresas ou organizações têm utilizado apenas a aquisição de novos equipamentos ou aumento de efetivo para aumentar sua produtividade, porém ignoram que podem produzir muito mais se conseguirem despertar em seus funcionários, mudanças de comportamento e compromisso. Não que estas ações sejam dispensáveis, mas também é necessário investir no recurso humano.

Para proporcionar um ambiente capaz de estimular a motivação humana, ou pelo menos não desmotivar o indivíduo, é necessário adotar princípios básicos na gestão de pessoas, dentre eles, que suas ações sejam focadas no comportamento humano; valores éticos, morais e legais; bem como buscar um resultado estabelecido em metas claras, possíveis e legítimas; construção de uma marca forte; aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas que promovam mudanças comportamentais e institucionais.

Muita coisa tem que acontecer para que os policiais sintam-se valorizados, reconhecidos e, por fim, propensos a se motivarem. Coisas simples, nem por isso, fáceis: é necessário rever atitudes, valores e cultura, ajustar as necessidades dos policiais às necessidades do cliente, a sociedade.

Se cada comandante de fração buscar conhecer melhor os policiais sob seu comando, poderão descobrir suas diferenças, talentos e, conseqüentemente, poderá desenvolver um plano personalizado e aplicá-lo de forma mais adequada, de acordo com suas aptidões e aproveitar ao máximo o potencial de cada um deles.

Apesar de não existir uma panaceia para que as pessoas se motivem, o líder pode alcançar o sucesso ao abrir canais de comunicação, proporcionando retroalimentação e o reconhecimento de potencialidades de seus funcionários. Não basta coordenar e controlar, é preciso promover o desenvolvimento das pessoas.

Aos gestores da PMGO cabe a coragem para a tomada de decisões, assumir riscos e responsabilidades, pois não lhes é dado o direito de se omitirem quando tiverem que punir, nem quando forem questionados sobre atos seus ou de seus subordinados. O administrador deve se sustentar nos preceitos éticos e ter por escudo os princípios básicos da administração pública que deverão nortear todos os seus projetos.

Agindo assim, os comandantes reforçarão o ideal de lealdade e o respeito esperados por seus subordinados, suprimindo-lhes as necessidades de segurança.

Estas condutas e princípios devem se ajustar com a trilogia: comportamento, valores e resultado, ou corre-se o risco do processo produtivo divergir da missão institucional precípua, chegando ao ponto de deixar de ser útil e, conseqüentemente, dispensável.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.
- ALMEIDA, Edmundo Monteiro de; AVANZI, Renato. **Marketing Motivacional: Orientação Prática e Conceitual**. Ed. Saraiva. 1. ed. São Paulo. 2013.
- ALVES, Nicolau Edilielson de Sá. **A Importância dos Fatores Motivacionais na Organização Cooperativa de Cajú de Picos – PI**. 2011. 58 p. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2011.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1980.
- BALCÃO, Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. **O Comportamento Humano na Empresa – Uma Antologia**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV – Instituto de Documentação Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGER, Peter. **A Construção Social da Realidade: Trabalho de Sociologia do conhecimento**. Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 1986.
- BOSS, Medard. **Angústia, Culpa e Libertação**. 2ª ed. São Paulo; Ed: Duas Cidades, 1997.
- BRASIL, **Constituição da Republica Federativa do**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil03/constituicao/constituicao.htm>>. Acesso em: 21 abr. 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.
- CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.
- DANTAS, Edmundo Brandão. **Imagem Organizacional e Imagem de Marca/Branding**. Disponível em: <<http://www.edmundobdantas.com/prod.htm>>. Acessado em: 08 mai. 2013.
- DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo. MacGraww-Hill, 1983.
- DAVIS, Keith & NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no Trabalho**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.
- FLEURY, Maria Tereza Lima & FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

GODOI, Adelice Leite de Godoy. **A Hierarquia das Necessidades de Maslow – Pirâmide de Maslow**. Disponível em: <<http://www.cedet.com.br>>. Acesso em 29 mar. 2013.

GOIÁS (ESTADO). Decreto nº 170, 28 de julho de 1972. **Institui medalhas na Polícia Militar de Goiás**. Disponível em: <>. Acesso em 26 abr 2013.

_____. Lei nº 8033, 02 de dezembro de 1975. **Dispõe sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás e dá outras providências**. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_leis.php?id=8805>. Acesso em 27 abr. 2013.

_____. Decreto nº 886, 12 abril de 1976. **Regulamenta a Lei nº 8.000, de 25 de novembro de 1975, que dispõe sobre promoções dos oficiais da ativa da Polícia Militar do Estado de Goiás**. Disponível em:<>. Acesso em 01 mai. 2013.

_____. Decreto nº 2581, 29 de abril de 1986. **Institui na Polícia Militar do Estado de Goiás, a Medalha do Serviço Distinto**. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=3701>. Acesso em 26 abr. 2013.

_____. Decreto nº 4717, 07 de outubro de 1996. **Aprova o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado de Goiás - RDPMGO**. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=5086>. Acesso em 27 abr. 2013.

_____. Decreto nº 4782, 15 de abril de 1997. **Institui na Polícia Militar do Estado de Goiás, a Medalha do Mérito de Magistério**. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=2120>. Acesso em 26 abr. 2013.

_____. Lei nº 15.704, 20 de junho de 2006. **Institui o Plano de Carreira de Praças da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Goiás e dá outras providências**. Disponível em: <<http://www.gabinetecivil.go.gov.br>>. Acesso em 26 abr. 2013.

_____. Decreto nº 6752, 20 de junho de 2008. **Institui a Medalha e a Panóplia comemorativas ao Sesquicentenário na Polícia Militar do Estado de Goiás**. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=5105>. Acesso em 26 abr. 2013.

_____. Decreto nº 6758, 18 de julho de 2008. **Institui a Ordem do Mérito Tiradentes, na Polícia Militar do Estado de Goiás**. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=5881>. Acesso em 26 abr. 2013.

_____. Decreto nº 7531, 29 de dezembro de 2011. **Institui, na Secretaria de Estado da Segurança Pública e Justiça, a Medalha da Ordem do Mérito da Segurança Pública e Justiça Governador Mauro Borges Teixeira**. Disponível em: <http://www.gabinetecivil.go.gov.br/pagina_decretos.php?id=9686>. Acesso em 26 abr. 2013.

GOIÁS (ESTADO). **Portaria nº 328/98 GAB CMDO, de 16 de julho de 1998.** Institui o Diploma do Policial do Ano e dá outras providências. Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 1998.

_____. **Portaria nº 0711PM-003/00-PM/1, de 17 de outubro de 2000.** Dá nova característica ao Destaque Operacional e dá outras providências. Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2000.

_____. **Portaria nº 0080/98 GAB CMDO, 13 de março de 2002.** Institui o Diploma do Policial Destaque e dá outras providências. Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2002.

_____. **Portaria nº 533/PM-042/02-PM/1, 29 de julho de 2002.** Regulamenta a concessão do Distintivo de Chefe de Seção do Estado-Maiore e dá outras providências. Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2002.

_____. **Portaria nº 053/2007-PM/1, 17 de dezembro de 2007.** Institui a Medalha e Passador do Mérito Intelectual do CSP e dá outras providências. Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2007.

_____. **Portaria nº 0000805/2010-PM/5, 30 de agosto de 2010.** Aprovar as Normas Gerais de Comunicação Social nº 001/2010-PM/5. Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2010.

_____. **Portaria nº 2346/2012, 10 de abril de 2012.** Aprovar as orientações aos Policiais Militares do Estado de Goiás, contidas no anexo único, referente aos procedimentos de segurança e à responsabilidade sobre os atos praticados no ambiente virtual. Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2012.

_____. **Portaria nº 001334/2011, 21 de março de 2011.** Regulamenta, no âmbito da Polícia Militar do Estado de Goiás, o Diploma de Colaborador Benemérito e dá outras providências. Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2011.

_____. **Portaria nº 002956/2012, 20 de novembro de 2012.** Introduz alteração na Ficha de Pontuação de Oficiais e dá outras providências. Goiânia: Gabinete do Comandante Geral, 2012.

GONILIART & KELLY, Francis J. **Revista Transformando a Organização.** São Paulo, 1997.

Holanda, Aurélio Buarque. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa.** 5ª Ed. Curitiba. Positivo, 2010.

IMAN, Instituto. **Inovação e Melhoramento na Administração Moderna.** São Paulo: [s.n.], 1996.

JOHNSON, Mike. **Dossiê: como fazer carreira.** HSM Management, Maio/Jun. 1997.
KANNANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações.** Atlas, [s.l.]: 1995.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento.** Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente, 1994.

LACERDA, Ester C. Barbosa et al. **Imagem, Reputação e Identidade Institucional da PMGO no ano de 2013.** 2013. 24 p. Artigo Científico (Curso de Especialização em

Gerenciamento de Segurança Pública – CEGESP) – Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, Goiânia, 2013.

LEMONS, I. **Motivação para o trabalho**. Disponível em: <http://www.geocities.com/BourBomStreet/Delta/1102/rechum2.htm>. 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARCONI, Marina de Andrade, LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 3. Ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, Cely. **O Desafio em Manter Funcionários Motivados: Os Fatores Motivacionais para o Trabalho**. 2009. 83p. Monografia (MBA em Gestão de Recursos Humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Vela, 2009.

MARTANI, Silvana. **Motivação nas empresas: um passo para o sucesso**. Disponível em < <http://www.hsm.com.br/artigos/motivacao-nas-empresas-um-passo-para-o-sucesso>>. Acesso em 28 de abril de 2013.

OUCHI, William. **Teoria Z**. Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês. 10ª ed. São Paulo. Nobel, 1989.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: TR. 1996.

PORTAL BRASIL. **PF deflagra Operação Sexto Mandamento em Goiás**. Portal Brasil, 15 fev. 2011. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/arquivos/2011/02/15/pf-deflagra-operacao-sexto-mandamento-em-goias>>. Acesso em: 27 abr. 2013.

REDE GLOBO, G1. **Jornalismo>Coberturas>Favela Naval**. Globo/G1, 31 Mar. 1997. Disponível em: <<http://memoriaglobo.globo.com/Memoriaglobo/0,27723,GYN0-5273-257167,00.html>>. Acesso em 27 abr. 2013.

_____. **PF prende 35 pessoas em operação Monte Carlo**. Globo/G1, 29 fev. 2012. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2012/02/pf-prende-35-pessoas-em-operacao-monte-carlo.html>>. Acesso em: 27 abr. 2013.

REZENDE, Daniel Freire et al. **A Imagem, Reputação e Identidade da PMGO na visão dos Capitães do CEGESP 2013**. 2013. 38 p. Artigo Científico (Curso de Especialização em Gerenciamento de Segurança Pública – CEGESP) – Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás, Goiânia, 2013.

RIBEIRO, Dr. Lair. **Auto-Estima**. 3ª ed. Rio de Janeiro, Editora: Objetiva, 1994.

SÃO PAULO, Polícia Militar. **Capacitação e Treinamento**. Disponível em: <http://www.policiamilitar.sp.gov.br/inicial.asp>>. Acesso em: 08 mai. 2013.

SAYLES, Leonardo R. & STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1ª Ed. Ed. Atlas, São Paulo, 1975.

APÊNDICE

MODELO DO QUESTIONÁRIO APLICADO:

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GERENCIAMENTO DE
SEGURANÇA PÚBLICA

Este formulário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é:

**Fatores Motivacionais na Polícia Militar do Estado de Goiás
Desafios e Perspectivas**

Este questionário é uma ferramenta para coleta de dados que subsidiarão um estudo acadêmico, portanto, solicitamos sua contribuição no sentido de responder as questões abaixo com calma, atenção e, principalmente, muita sinceridade.

1) Nome (Opcional): _____

2) Cargo: () Cap () 2º Sgt () 3º Sgt () Cb

3) Sexo: () Masculino () Feminino 4) Tempo de serviço na PMGO: _____ anos

5) Escolaridade: _____ 6) Função Atual: () Administrativa () Operacional

7) Lotação (CRPM/OPM): _____ 8) Ano da última promoção: _____

9) Você já foi agraciado com alguma medalha pela Polícia Militar? () Sim () Não

10) Você considera satisfatório o processo da CPM para a concessão de medalhas?
() Sim () Não

11) Você conhece a legislação e/ou o processo regulamentar para a concessão de medalhas? () Sim () Não

12) Você acredita que a concessão de uma medalha possa motivar o policial militar?
() Sim () Não

13) Você acredita que a promoção possa aumentar seu grau de motivação?
() Sim () Não

14) Você considera satisfatório o processo de promoção por merecimento na PMGO?

(☐)Sim (☐)Não

15) Marque os itens que mais te desmotiva no desempenho das suas funções como policial militar e ordene as selecionadas:

- (☐)Problemas familiares;
- (☐)Salário incompatível;
- (☐)Pouco efetivo;
- (☐)Pouco investimento logístico e ambiente de trabalho (Vtr, arma, colete, instalações etc);
- (☐)Legislação penal frouxa e ineficaz;
- (☐)Falta de continuidade do trabalho pela polícia civil;
- (☐)Comandantes desmotivados ou não qualificados;
- (☐)Comandantes rígidos demais;
- (☐)Comandantes indiferentes às necessidades dos seus comandados;
- (☐)Ser tratado como irresponsável;
- (☐)Alguns colegas serem privilegiados em relação a outros;
- (☐)Impunidade para os maus policiais e/ou folgados (faltosos, omissos, atest. médicos falsos etc);
- (☐)Excesso de serviço;
- (☐)Não poder opinar ou sugerir no serviço;
- (☐)Outro (citar somente 1) _____.

16) O estilo de liderança adotado por seu atual comandante:

- (☐) te motiva
- (☐) Não te motiva
- (☐) Não influencia na sua motivação

17) Selecione o que mais te motivaria a prestar um bom serviço na Corporação e ordene os selecionados em ordem de prioridade:

- (☐) ser elogiado;
- (☐) agraciado com medalha;
- (☐) dispensas, folgas de serviço;
- (☐) deferência em frente à tropa;
- (☐) recompensa em dinheiro;
- (☐) ser promovido;

- ☐ tratamento justo e igualitário;
- ☐ qualificação profissional e treinamento;
- ☐ conhecimento das ações a serem desenvolvidas;
- ☐ confraternizações
- ☐ Ações sociais em prol do policial militar e sua família
- ☐ Outro (citar somente 1) _____

18) Na sua opinião qual é a imagem da Corporação perante a sociedade em geral?

- ☐ Excelente
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Péssima

19) Qual é a imagem da Corporação perante seus amigos e familiares?

- ☐ Excelente
- ☐ Boa
- ☐ Regular
- ☐ Ruim
- ☐ Péssima

20) A imagem que a sociedade tem da Corporação te afeta no desenvolvimento de suas atividades como policial militar? ☐ Sim ☐ Não

21) Sua conduta policial interfere na imagem que a sociedade tem da Corporação?

- ☐ Sim ☐ Não

22) Na Unidade na qual você está lotado existe um critério objetivo para avaliar os policiais militares?

- ☐ Sim ☐ Não

23) Que tipo de medo representa barreira ou pode limitar seu desempenho operacional e ordene os itens selecionados por ordem de prioridade:

- ☐ Medo de ser envolvido em Sindicância (Administrativo);
- ☐ Medo de ser indiciado ou processado (Penal ou Civil);
- ☐ Medo de morrer;

- ☐ Medo de ficar inválido;
- ☐ Medo de ser criticado pelos companheiros;
- ☐ Medo de ser indagado pelos superiores;
- ☐ Medo de reclamações de civis;
- ☐ Medo de exposição na mídia em geral;
- ☐ Medo de ser prejudicado por ingerência política;
- ☐ Nenhum
- ☐ Outro (citar somente 1) _____

24) Se você for punido DE FORMA JUSTA qual seria o reflexo disto na sua forma de trabalhar:

- ☐ reveria minha forma de pensar e atuar e erraria menos;
- ☐ ficaria constrangido e desmotivado;
- ☐ nenhum, pois a punição foi justa.

25) Você se sente realizado profissionalmente? ☐ Sim ☐ Não

LACERDA, Ester Clementina Barbosa.
S586a Fatores Motivacionais na Polícia Militar de Goiás: Desafios
e Perspectivas/ Ester C. Barbosa Lacerda; Sandro Mendonça –
Goiânia, 2013.
66 f.: il, enc.
Trabalho Técnico-Científico (especialização) – Polícia Militar do
Estado de Goiás, Academia de Polícia Militar do Estado de
Goiás, 2013
1. Motivação. 2. Desafios e Perspectivas I. Título. II. Mendonça,
Sandro.
CDU. 356.35.316.334.56
CDD: 363.23