

CARLOS ALBERTO COSTA DA CONCEIÇÃO
WELIGTON RODRIGUES

POLÍTICA INSTITUCIONAL NA POLÍCIA MILITAR:
A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Goiânia — GO

Maio - 2006

CARLOS ALBERTO COSTA DA CONCEIÇÃO
(Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro)
WELIGTON RODRIGUES
(Tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás)

**POLÍTICA INSTITUCIONAL NA POLÍCIA MILITAR:
A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

Artigo Científico elaborado como requisito para conclusão do Curso de Especialização em Direito – Concentração em Segurança Pública, coordenado pela Universidade Católica do Estado de Goiás, sob orientação do Prof^o Ms. Eurípedes Barsanulfo Lima.

Goiânia – GO.

Maio – 2006

10/10

CARLOS ALBERTO COSTA DA CONCEIÇÃO
WELIGTON RODRIGUES

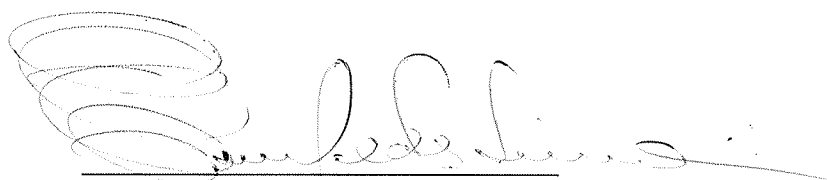
Goiânia-GO, 01 de junho de 2006

ORIENTADOR/ AVALIADOR

Profº.Ms. Eurípedes Barsanulfo Lima
U.C.G.

A P R O V A D O

Conceito 9,7 (muito bom)

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Eurípedes Barsanulfo Lima', written over a horizontal line.

Assinatura

POLÍTICA INSTITUCIONAL NA POLÍCIA MILITAR: A MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS

CARLOS ALBERTO COSTA DA CONCEIÇÃO *
WELIGTON RODRIGUES**

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo, mostrar o atual nível de motivação dos recursos humanos e o clima organizacional dentro da Polícia Militar, demonstrando sua importância e conseqüências para a execução de sua missão. Respeitando as devidas proporções entre o setor público e o privado, bem como o civil do militar, a Polícia Militar é uma grande prestadora de serviços e como não poderia deixar de ser, o seu pessoal tem contato direto com seu público alvo. Surge então a necessidade de que os recursos humanos estejam devidamente motivados e preparados para a missão. Através da análise de resultados e estudos dirigidos, o objetivo é a apresentação de práticas para a motivação dos recursos humanos na Corporação.

Palavras Chaves: Qualidade de vida, motivação, estímulos, recursos humanos.

* tenente Coronel da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Pós Graduando da Universidade Católica de Goiás;

** tenente Coronel da Polícia Militar do Estado de Goiás. Pós Graduando da Universidade Católica de Goiás;

The importance of motivated Human Resources for the Police Corporation

ABSTRACT

The objective of this study was to show the current level of motivation of human resources and the organizational environment within the Military Police corporation, demonstrating the importance and consequences these may have on the execution of their mission. Considering the appropriate proportions between the public and private sectors, as well as those between the civil and military corporations, the Military Police is of great public utility and as would be expected is in direct contact with their target audience. Therefore, there is a need for human resources to be adequately motivated and prepared for this mission.

Key Words: Quality of life, Motivation, Incentives, Human Resources.

1. INTRODUÇÃO

O principal patrimônio de qualquer organização para execução de sua missão é o seu pessoal. A Polícia Militar como Organização não é diferente das demais, principalmente por suas características particulares, pois na sua essência ela é uma prestadora de serviços, cujos integrantes lidam diretamente com o público e com relativa autonomia.

Seja na atividade-fim ou na atividade-meio, é preciso que o Policial Militar esteja motivado para que a execução da missão da Corporação tenha um nível aceitável de satisfação aos olhos da sociedade, que é seu público alvo.

O estudo pretende em primeiro lugar, demonstrar a importância da motivação na execução do serviço na Polícia Militar, verificar o nível de motivação da tropa, analisar os óbices encontrados que dificultam a motivação e pretende ainda apontar técnicas e procedimentos a serem adotados na Corporação para se atingir a motivação da tropa.

O trabalho prende-se na necessidade da análise das políticas de motivação de pessoal para melhoria do nível da prestação de serviço da Corporação perante seu público alvo, que é a sociedade.

Faz-se necessário à avaliação das políticas adotadas atualmente pela Corporação, visando uma análise crítica, bem como a pesquisa de novas técnicas que possam resultar na motivação da tropa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A visão filosófica de Sócrates sobre o trabalho direciona o homem como transformador da natureza através de uma ação deliberada e intencional, dirigida por um projeto orientador de sua ação. Esta, por sua vez, altera o projeto, que altera a ação, havendo assim, mudanças dos procedimentos empregados. Bridges (1995) diz que o homem não permanece o mesmo, porque o trabalho altera sua visão de mundo e de si mesmo. A natureza apresenta-se como destino e o trabalho será a condição para superar os determinismos, em busca da liberdade, que vem a ser o

resultado da ação transformadora do homem sobre o mundo, de acordo com seus projetos.

Na Grécia antiga, o trabalho manual foi desvalorizado pelo fato de ser realizado por escravos, enquanto a atividade teórica e as especulações para a formulação de novas idéias foram consideradas como as atividades mais dignas do homem. A reabilitação do trabalho manual foi tentativa de São Tomás de Aquino, na Idade Média, que afirmava serem todos os trabalhos equivalentes em importância.

Com a ascensão dos burgueses e o crescente interesse pelas artes mecânicas e pelo trabalho em geral, na Idade Moderna o panorama começa a ser alterado. Houve então, uma procura por novos mercados com grandes empreendimentos marítimos.

No século XVIII, a Revolução Industrial ocorrida, constitui-se no marco decisivo para o processo de desenvolvimento humano, trazendo mudanças significativas na forma de entender e executar o trabalho. Para Thompson, essas mudanças “acarretaram necessariamente uma severa reestruturação dos hábitos de trabalhar – nova disciplina, novos incentivos e uma nova ‘natureza humana’ sobre os quais esses incentivos pudessem atuar efetivamente” (Bridges, 1995, p.43).

Antes do século XIX, as pessoas não tinham empregos fixos e unitários. Predominava uma forma corrente e mutante de tarefas. No mundo pré-industrial, os empregos eram essencialmente atividades. A transição para os empregos modernos aconteceu de forma gradativa, em lugares e tempos diferentes.

A Administração Científica do Trabalho, iniciada por Taylor e que alcançou seu auge a partir das últimas décadas do século XIX, reforça o novo sentido do termo emprego, que passaria a ser uma forma de acesso a uma parte da renda e, portanto, ao consumo, de modo que as pessoas trabalham antes para poder consumir, do que propriamente para produzir alguma coisa.

Moraes (1992) ressalta que a relação do homem com o trabalho, às vezes é conflituosa, pois se por um lado o trabalho é um fardo, ele dá sentido à vida; se por outro, dá status, ele define a identidade pessoal e o crescimento humano. Acredita-se, no entanto, que, ao conhecer essa relação conflituosa com o trabalho, o trabalhador possa achar o seu ponto de equilíbrio, buscando uma melhor condição

de trabalho e, conseqüentemente, conquistando um bem-estar pessoal a partir dessa relação harmônica entre trabalho e outras esferas da vida.

Os recursos humanos são fundamentais em qualquer empresa (Gil, 1994; Paladini, 1995), sejam empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviço, do setor público ou privado. Sejam grandes companhias ou pequenas empresas, mas principalmente, sejam elas prestadoras de serviços, pois são nelas onde os recursos humanos devem receber maior importância (Gianesi & Corrêa, 1994).

A Polícia Militar é por excelência uma prestadora de serviço. O Policial Militar é o primeiro contato do cidadão com a Polícia Militar como organização, pois ele a representa.

A maior atenção aos ativos humanos em empresas prestadoras de serviços justifica-se, pois: 1) as atividades de serviços são geralmente intensivas em recursos humanos, os quais constituem a parte fundamental responsável pelo seu sucesso; 2) o comportamento dos funcionários é parte integrante do processo do serviço, influenciando fortemente a maneira pela qual os consumidores percebem a Qualidade do serviço prestado; 3) em virtude da simultaneidade entre produção e consumo dos serviços, e conseqüente inexistência de estoque, qualquer interrupção no serviço causada pela mão-de-obra (greves, paralisações) gera um problema imediato, afetando a satisfação do consumidor; 4) o comportamento de funcionários e consumidores varia consideravelmente, tornando difícil à padronização e manutenção da consistência do serviço.

É importante que se tenha à percepção que o Policial Militar no exercício de suas atividades no policiamento, obrigatoriamente, tem uma certa autonomia de decisão, pois ele é o primeiro a se deparar com a demanda. Além disto, as ocorrências normalmente não são iguais, gerando com isto uma certa complexidade na formulação de normas de conduta.

A vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho e a segurança dos cidadãos, e das empresas, estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização desses serviços públicos. Por isso, têm como característica principal uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir a sua missão tendo em vista as mudanças que ocorrem na sociedade, visando manter sinergia com sua clientela.

O homem é um ser complexo, requerendo estudos ao longo dos tempos. Na área da teoria organizacional, em que a sobrevivência das organizações pode ser comprometida pelas ações dos indivíduos que são seus integrantes, situa-se como questão de ordem comportamental de suma importância.

No ambiente organizacional, os objetivos, a sobrevivência e a eficácia das organizações lideram o esforço dos administradores, o que se soma aos fatores motivacionais de seus colaboradores e à necessidade destes em se ajustarem ao contexto, a fim de satisfazerem suas necessidades. A motivação está diretamente ligada a desejos, necessidades e interesses das pessoas.

Para Davis e Newstrom (1992, p.11), a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanto de tecnologia e equipamentos uma organização tenha: “essas coisas não podem ser colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas”.

O comportamento humano é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços (Davis e Newstrom, 1992).

Bergamini (1997) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Para Paladini (1990), motivação é uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação.

Champion (1985) aborda a importância de se considerar a motivação e a satisfação dos empregados para a eficácia organizacional. Segundo o autor, existem certos fatores que se forem alterados, introduzidos ou eliminados na amplitude de vida do indivíduo, provocam mudanças na disposição psicológica do mesmo, influenciando na eficácia individual e no desempenho das tarefas.

Para Drucker (1995) deve-se apresentar às pessoas uma visão de futuro da organização como um todo. E mais especificamente de trabalho a ser realizado, dando-lhes ainda a dimensão e a oportunidade de encarar e vencer os desafios. São estímulos concretos às necessidades de estima.

Ao tratar da relação entre motivação e trabalho, Sievers (1990, p.8) diz: que: “a motivação só passou a ser um tópico – tanto para as teorias organizacionais, quanto para a organização do trabalho em si quando o sentido do próprio trabalho desapareceu ou então foi perdido...”.

O principal desafio para o gestor é evitar destruir a motivação intrínseca dos trabalhadores ao mesmo tempo em que os informa do seu insuficiente desempenho.

Alguns princípios sobre como gerir a motivação

Robert Behn (1995) publicou oito princípios fundamentais para a motivação na administração pública e ainda hoje, quase 11 anos depois, continuam atuais. São eles os seguintes:

Para motivar pessoas há de se criar vencedores e não vencidos.

Nunca criar perdedores. Se pretendermos motivar pessoas, não podemos utilizar um sistema, que requer um percentual fixo de pessoas publicamente rotuladas como perdedores. Muitos dos sistemas de reconhecimento de “mérito” forçam os gestores à publicamente reconhecer muitos dos seus profissionais como perdedores.

Os sistemas de reconhecimento do mérito ou de incentivos, que permitem que individualmente ou por equipes todos possam obter o status de “vencedores”, motivam habitualmente muito mais pessoas que aqueles que selecionam um número fixo e muito reduzido de “vencedores” e que automaticamente cria um número fixo e muito elevado de “perdedores”.

Reconhecer muitos vencedores. Os gestores têm ao seu dispor uma variedade de maneiras, sem ser financeiras, para reconhecer o trabalho dos seus funcionários, pois do contrário, as pessoas vão esconder informações importantes, não assumirão os seus erros e atirarão as culpas para os outros. Um verdadeiro trabalho de equipe nunca será uma realidade. Se o objetivo for o trabalho em equipe, tem que se recompensar o trabalho da equipe.

Não utilizar apenas incentivos financeiros. Quando se pensa em recompensas, pensa-se logo em dinheiro. Mas, na gestão pública, um bônus ou aumento de salário é habitualmente muito reduzido e muito difíceis de serem integralizados. O seu maior valor é simbólico e não financeiro. Se assim é, porque

não ignorar a questão financeira e centrar-se na publicidade e no reconhecimento público? Assegurar que colegas, familiares e amigos saibam que esta equipe é uma equipe vencedora.

Facilitar o afastamento de profissionais com muito mau desempenho. O trabalhador ausente, quer física ou mentalmente, não só contribui para um melhor desempenho da instituição como ainda desmotiva os outros. Para ser motivador, o sistema tem de reconhecer todos aqueles que trabalham e produzem, mas deve também tornar possível o afastamento daqueles 1 ou 2% que nem sequer tentam melhorar o seu desempenho.

Perguntar às chefias intermédias como é que utilizam o novo sistema. O novo sistema de motivação dos recursos humanos ajudou a melhorar o desempenho e a cumprir a missão? Atualmente ajuda à motivação? Obter respostas para estas perguntas habitualmente não é difícil, basta perguntar às chefias intermédias, que dirão que partes utilizam e quais as que não têm utilidade. Não tornar o novo sistema em lei ou norma rígida, pois ele poderá ter necessidade de mudanças. Por vezes ele poderá não funcionar perfeitamente. Conseqüências e problemas que não estavam previstos não deixarão de surgir. As pessoas poderão reagir de forma diferente daquilo que se previa, pois vão interpretar as intenções e as instruções de forma diferente. Algumas partes do sistema não funcionarão tão perfeitamente como se antecipava. O novo sistema de motivação irá motivar alguns, desmotivar outros e simplesmente confundir outros. Devemos, assim, estar preparados para introduzir mudanças, que poderão ter que ocorrer no primeiro mês, no primeiro trimestre ou após o primeiro ano. Mas, se nos mantivermos fiéis a estes oito princípios, será possível melhorar continuamente o sistema, com o objetivo não de avaliar o desempenho, mas sim de motivar as pessoas.

Um sistema de motivação dos recursos humanos deve ser centrado não na avaliação, mas sim em auxiliar a organização a cumprir a sua missão.

a. Concentrar-se na motivação e não na avaliação.

A maioria dos sistemas de avaliação dos recursos humanos fazem isso mesmo: avaliam.

A avaliação não é um fim em si mesma, tem por objetivo ajudar a melhorar o desempenho da organização e ajudar as pessoas a executar melhor as suas tarefas.

Infelizmente, as formas habituais de avaliação, por exemplo, a criação de ranking comparando os colegas de trabalho, não motivam ninguém a trabalhar melhor e, pelo contrário, desmotivam.

b. Centrar-se no desempenho, nos resultados e na missão.

Um sistema de motivação de recursos humanos numa organização pública deve motivar os colaboradores a melhorar o seu desempenho, a produzir resultados e a cumprir com a sua missão. Quando se desenha um novo sistema de gestão a pergunta a responder deve ser sempre se ele ajuda a organização a prestar um melhor serviço.

c. Não criar perdedores.

A melhor maneira de desmotivar as pessoas é fazê-las parecer perdedoras, quer aos seus próprios olhos quer aos dos colegas. É isso que se consegue com o ranking de pessoas. Criam mais perdedores que vencedores. Sempre que são conhecidos os resultados, a organização leva semanas ou até meses para recuperar-se da depressão pós-avaliação. O objetivo de um sistema de motivação de recursos humanos não é identificar os melhores 10% e recompensá-los.

O objetivo não é apenas motivar os melhores. Um sistema para ser útil deve motivar a todos. Isto é, todos devem ter a possibilidade de ser vencedores. Cada organização deve ter objetivos específicos bem estabelecidos e, quando são atingidos, os mesmos devem ser reconhecidos.

d. Recompensar equipas, não indivíduos.

A maioria das organizações não atinge os seus objetivos através de esforços isolados. Melhorias reais de desempenho requerem esforços coletivos. Conseqüentemente, as recompensas devem ir para o desempenho coletivo e não individual. De fato, recompensas individuais prejudicam o trabalho de equipe. Se apenas um pequeno grupo dentro da equipe vê o seu trabalho reconhecido, os restantes dos indivíduos podem ficar sem motivação.

Atualmente, muito se fala em motivação, principalmente no meio organizacional. Porém, esta não se aplica somente no que diz respeito ao aspecto corporativo, pois é possível encontrar este valor na vida pessoal de alguns indivíduos, que acabam por utilizá-la como ferramenta fundamental na realização de

seus sonhos e objetivos pessoais. E é esta, a afirmativa, que nos leva a refletir sobre a origem deste estímulo positivo.

Assim, acredita-se que a motivação deve ser integrada na cultura organizacional, ou seja, um estímulo praticado cotidianamente nas relações com as pessoas envolvidas no processo. Em outros casos, existem empresas que defendem a motivação atrelada, exclusivamente, à oferta de benefícios financeiros ou materiais. Todavia, esta estratégia deve ser cautelosa, pois se mal empregada pode promover o desempenho em curto prazo em detrimento ao alcance dos resultados em longo prazo, além de favorecer a extinção das equipes de cooperação, alimentando a rivalidade entre colaboradores permitindo que o ambiente de trabalho torne-se um local de competições pessoais, sem considerar os objetivos que norteiam a organização.

Herzberg afirma que dinheiro ou remuneração não é sozinho um fator motivador, porém não podemos esquecer que o valor monetário é uma peça fundamental na sociedade e conseqüentemente na vida das pessoas que necessitam dele para sobreviver. Quando a remuneração não é justa ou não consegue satisfazer as necessidades básicas do indivíduo, isto pode ser um fator desmotivador.

A motivação pode ser disseminada por via de gestos e atividades simplistas do dia-a-dia, que podem ser expressos através de elogios, agradecimentos e reconhecimentos. Delegação de responsabilidades, autonomias, entre outros, também são fatores motivadores. É importante ainda lembrar que pessoas gostam de enfrentar desafios, têm prazer em demonstrar suas capacidades e sentir que são verdadeiramente úteis e importantes para a organização.

É importante promover a sinergia no ambiente organizacional, abrir horizontes, levar o indivíduo sempre ao seu melhor desempenho na realização de suas tarefas, inclusive, quando se trata dos detalhes, lembrando-se que esses fazem muita diferença no resultado final.

Procurar sempre que possível, elogiar em público e repreender em particular, quando o caso não exigir publicidade. É muito importante reconhecer as virtudes e as limitações das pessoas, pois a diversidade é uma característica comum do ser humano e temos que aprender a otimizá-la. Temos que observar e descobrir o que

motiva as pessoas ao redor e trabalhar para promover a motivação dentro das empresas.

Em breve reflexão, pode-se perceber a importância de todos os pontos de vista, uma vez que a motivação deve ser espontânea. Por outro lado, o ser humano de modo geral, necessita de estímulo externo para se sentir motivado. O equilíbrio entre a motivação interna e externa deve ser a base na educação infantil e também na reeducação do adulto. Portanto, ao considerar a motivação, faz-se necessária uma profunda reflexão sobre as bases e não são poucas, e, ainda são, em sua maioria, estruturas potentes e enraizadas.

2.1 A política motivacional o que é e a importância para as instituições

A política motivacional é tudo aquilo que a empresa e/ou instituição proporciona aos seus funcionários com o intuito de fazer com que estes estejam sempre motivados a desempenharem suas funções, além de suas obrigações normais e obrigadas por força da lei.

As técnicas dos programas de Qualidade Total são claras e teoricamente, são estimulantes, prometendo melhorias de várias ordens. Contudo, na prática, funcionam a partir do comprometimento das pessoas, ou seja, da motivação que deve permear o programa.

Cada vez mais se percebe o surgimento de uma nova necessidade na vida organizacional, que é levar em conta os aspectos sutis do capital humano. A sua singularidade, sem perder de vista o comunitário. As suas emoções, aliadas à inteligência racional. A sua forma de aprender, em parceria com os demais de convivência. A integração que gera sinergia e motivação.

Nota-se que os aspectos sutis, sendo observados e respeitados, são a base para uma nova compreensão sobre si mesmo e o todo. A qualidade de vida desenvolvida nas questões mais simples, e de baixíssimo custo financeiro, podem formar a estrutura que se tornará o terreno fértil para a geração de um programa de Qualidade Total. Será então, um processo natural que faz parte do jeito de sentir-se internamente, de cada colaborador. Encontra-se a coerência na qualidade interna como motivadora da qualidade externa.

Por todos estas razões, oferece-se ao ser humano o que o termo motivação tem de essência: motivos ou causas; determinação para a conduta de um indivíduo. Tais elementos, se considerados no todo de cada pessoa, torna-se um hábito que servirá de modelo para todos os projetos que venham a se apresentar no cotidiano, ou seja, um paradigma mais adequado.

Motivação, ainda que complexa, é inerente ao ser humano, devendo ser cultivada por uma compreensão profunda a respeito das características naturais de existência. A qualidade é desejada na medida em que a motivação, decorrente dos resultados combinados em sua base, venha de dentro para fora e se harmonize com qualquer regra ou conduta externa, que servirá apenas como orientadora para algum processo. É a mente do indivíduo que determina a vontade de realizar algo e não, pelo menos na essência, a norma escrita e a imposição que o fazem.

Motivar para a qualidade, portanto, e de suma importância para as instituições, e está na base do ser humano, na sua essência. Naturalmente e em combinação com objetivos comuns, é possível haver espaço para novos projetos, além de assegurar eficácia nos resultados. A motivação para o comprometimento das pessoas a um programa de Qualidade Total encontra-se mais no fundo do que na forma.

2.2 Nas Polícias existem uma política totalmente definida?

Observamos nas Polícias do Rio de Janeiro e de Goiás a existência de algumas ações isoladas destinadas à motivação de seus efetivos, no entanto não foi observada a existência de uma política global e abrangente sobre o assunto.

Na Polícia Militar, a preocupação com a motivação da tropa é antiga, pois quem já não ouviu falar na “moral da tropa”. É preciso a adoção de medidas mais efetivas e que reflitam realmente na motivação do policial militar.

Alguns autores admitem que a motivação é interna de cada pessoa. Isto realmente é verdade, pois algumas pessoas são mais motivadas que outras, mesmo quando submetidas às mesmas condições. É preciso sim achar uma média de fatores que estimulem o mais alto número de integrantes da organização.

Outras corporações visando a melhoria do nível técnico de sua mão-de-obra, buscaram a criação de fundações, ligadas ao aprimoramento técnico e a pesquisa científica. Isto trouxe a estas instituições, um enorme avanço profissional,

logicamente contribuindo para a motivação de seus recursos humanos. Podemos citar como exemplo a Polícia Civil do Rio de Janeiro, que criou a Fundação de Apoio ao Estudo, Pesquisa e Desenvolvimento da Polícia Civil - FAEPOL.

A Polícia Militar de Goiás criou em 14 de julho de 2003, a Fundação Tiradentes, visando melhor atender seu público interno, bem como seus dependentes. Seu estatuto foi elaborado e devidamente registrado. A fundação em questão tem por finalidade proporcionar assistência social aos policiais militares de Goiás, bem como seus pensionistas e dependentes, compreendendo assistência médica, odontológica, hospitalar, habitacional, educacional, serviço social em geral, cultural e espiritual.

2.3 Porque devemos explorar melhor as políticas motivacionais.

É importante que a instituição constitua e explore melhor suas políticas motivacionais, para que possa obter um clima organizacional favorável, pois é de fundamental importância que este clima esteja propício ao trabalhador, para que este possa executar suas tarefas com tranquilidade e qualidade.

Clima organizacional é um conceito relacionado aos níveis de satisfação no trabalho experimentado por um empregado. Trata-se de uma tentativa de avaliar as percepções que a pessoa tem a respeito de elementos ou fatores presentes em seu ambiente de trabalho e que permitem o atendimento de suas necessidades. É uma tendência de percepção favorável ou desfavorável em relação ao trabalho em geral ou, então, em relação a diferentes aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa.

Através da pesquisa de clima organizacional a empresa percebe claramente quais são as principais necessidades de seus funcionários, e pode, através das informações levantadas, traçar suas ações referentes à administração de Recursos Humanos.

O diagnóstico de clima organizacional para as empresas é extremamente importante. Hoje, é amplamente reconhecido que as pessoas fazem a diferença em qualquer organização. Clientes bem atendidos, serviços prestados com qualidade e realização de resultados dependem de uma força de trabalho produtiva e motivada. Não se pode solicitar esses níveis de motivação aos trabalhadores sem atender suas expectativas na situação de trabalho. Portanto, para manter os clientes

externos satisfeitos, temos que antes descobrir como anda a satisfação do público interno.

O processo deve ser estruturado na prática da forma seguinte: primeiro deve-se realizar a consulta ou pesquisa de clima organizacional de modo amplo e voluntário. Todos devem ser convidados a participar e a confidencialidade das respostas deve ser assegurada, bem como a não identificação do respondente sob qualquer hipótese. As etapas do processo são as seguintes: identificar os principais aspectos ou variáveis que formam o clima na empresa como, por exemplo, a política de comunicação, a política de remuneração, a qualidade das chefias, entre outros; criar as frases ou os indicadores para mensurar cada variável formadora do clima; definir a escala de avaliação; divulgar internamente a realização do levantamento e convidar à participação; definir o prazo para encaminhamento das respostas e os locais de coleta dos formulários; tabular os dados e extrair os resultados; analisar os resultados; divulgar os resultados e por fim, definir um plano de ação para correção de problemas e manutenção de aspectos positivos identificados. Deve-se, ainda, reaplicar a pesquisa periodicamente. Não há uma regra para a periodicidade ideal na realização de pesquisas de clima organizacional. Na prática, recomenda-se pelo menos um ano de intervalo para que seja possível aos funcionários perceberem as mudanças realizadas para melhorar o clima organizacional e, então, alterarem suas percepções.

Mais uma vez, torna-se primordial o papel do gestor de recursos humanos, que, sendo colaborador ativamente responsável pelo citado acima, deve tentar sempre atingir o equilíbrio entre transparência e ética profissional; amizade e profissionalismo. Pois, desta forma, exerce seu papel dentro dos parâmetros motivacionais esperados por ambos os lados: colaborador e empresa. Somando junto a ambos, sem qualquer possibilidade de constrangimento.

2.4 Fatores que podem contribuir para motivar

Com vistas a contribuir com a motivação dos recursos humanos na Polícia Militar, assim como a melhoria do clima organizacional, buscando melhorar o nível de atuação do policial militar, apresentamos as seguintes medidas:

a. Maior ênfase na formação e atualização do policial militar, através da Diretoria de Ensino e Pesquisa na busca de novas técnicas de ensino, bem como a criação de fontes de consultas (livros, publicações e etc.), visando teorizar o conhecimento de nossos brilhantes oficiais. Como também poderia buscar convênios com organizações de ensino, públicas e privadas, nacionais e internacionais, para obtenção de meios para estudos.

O apoio ao ensino, pesquisa e ao desenvolvimento da Polícia Militar, além de melhor formar e aprimorar seu efetivo, trazendo grandes conquistas para a Corporação e para a sociedade serviria também como uma ferramenta poderosa na busca de alguns questionamentos fundamentais para a atividade de policiamento.

b. Maior preocupação com o clima organizacional, pois quando ele é favorável, motiva o indivíduo.

O diagnóstico de clima organizacional para as organizações, públicas ou privadas, é extremamente importante. Hoje, é amplamente reconhecido que as pessoas fazem a diferença em qualquer organização. Clientes bem atendidos, serviços prestados com qualidade e realização de resultados dependem de uma força de trabalho produtiva e motivada. Não se pode solicitar esses níveis de motivação aos servidores sem atender suas expectativas na situação e no ambiente de trabalho. Para manter os cidadãos satisfeitos, temos que antes descobrir como anda a satisfação do público interno.

c. A apresentação pessoal do policial militar é extremamente importante, seja para o público externo, seja para o policial militar. O policial militar tem direito a receber gratuitamente do Estado, o uniforme necessário para o serviço. Visando acabar com o problema crônico que existe no fornecimento de uniformes.

d. O reconhecimento do trabalho do indivíduo é extremamente importante, seja pela Corporação, ou pela sociedade.

Os elogios por escrito ou verbais, são extremamente motivadores.

A Polícia Militar deve investir também na propaganda, divulgando os pontos fortes da Corporação e dos policiais militares. O marketing é um forte instrumento para

divulgação positiva, seja da Corporação, seja do policial militar, que se sentirá motivado.

e. Através de uma fundação, prestar assistência social ao policial militar, pensionistas e dependentes, visando à implementação de programas para facilitação de aquisição de moradia, principalmente para os policiais militares que residam em áreas de risco, além de perseguir melhorarias no atendimento médico, hospitalar, odontológico e psicológico ao policial militar e aos seus dependentes, bem como assistência jurídica ao pessoal da ativa. Os casos nos quais os policiais militares que cometerem crimes de natureza culposa durante o serviço para o qual se achavam previamente escalados, o Estado teria que arcar com os custos de sua defesa através desta fundação. No caso da PMGO já existe a Fundação Tiradentes, bastando adequar alguma assistência ainda não coberta.

f. Os sucessivos comandos da Corporação, tem mostrado empenho na política de remuneração junto ao Governo do Estado. O sucesso porém não tem sido o esperado ou considerado justo pelo efetivo da Corporação. Não existe uma fórmula para obtenção de sucesso nesta empreitada, porém ela tem que ser uma política permanente e ser objeto de divulgação para o público interno.

A Corporação poderia sugerir através de proposta ao Governo do Estado o pagamento de horas extraordinárias aos policiais militares empregados na folga, principalmente nos grandes eventos, tais como carnaval, eleições, jogos entre outros de grande envergadura, a exemplo do que já existe em Goiás.

g. A melhoria da condição de trabalho do policial militar, tem que ser preocupação constante da Corporação. Isto envolve os quartéis e destacamentos, bem como a aquisição de equipamentos tais como coletes balísticos, rádios portáteis, viaturas, e a manutenção das mesmas e ainda outros meios auxiliares.

3. CONCLUSÃO

Quando tratamos de recursos humanos, a única coisa certa é que eles são importantes. As pessoas são complexas e torna-se muito difícil traçar normas que venham a abranger todos os indivíduos de uma organização.

Muito mais difícil ainda quando esta organização é essencialmente prestadora de serviços e tão complexa, seja na sua estrutura, seja na sua atividade, quanto é a Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro, que conta hoje com 38.000 pessoas no seu efetivo e a Polícia Militar do Estado de Goiás, com aproximadamente 14.000 pessoas que são responsáveis pela preservação da ordem pública numa sociedade degradada de valores morais, sociais, éticos, culturais e econômicos.

É extremamente importante ainda, não tirarmos da cabeça que a corporação é militar, submetida à administração militar, e que existe até hoje funcionando, devido a isto, no entanto fatores motivacionais não podem ser confundidos com o relaxamento e a quebra da hierarquia e da disciplina.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasil, DF. Senado, 1988.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. *Normas Gerais de Policiamento*. Rio de Janeiro, 1983.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. Estatuto dos Policiais Militares. Goiás, 1975.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS. Estatuto da Fundação Tiradentes. Goiás, 2003.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRIDGES, Willian. *Mudanças nas relações de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHAMPION, Dean J. *Sociologia das organizações*. São Paulo: Saraiva, 1985.

DAVIS e NEWSTROM. *Comportamento humano no trabalho*. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. 2 ed. São Paulo: Pioneira, 1995.

FREITAS, B. *Escola, estado e sociedade*. 4 ed. São Paulo: Moraes, 1980.

HERZBERG, Frederick. *O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho*. In: HAMPTON, David R. *Conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: EPU, 1973.

MORAES, Lúcio F. R. As dimensões básicas do trabalho, qualidade de vida e stress. In: *Reunião anual da ANPAD*. 16 ed. Canela-RS: ANPAD, 1992.

PALADINI, Edson Pacheco. *Controle da qualidade, uma abordagem abrangente*. São Paulo: Atlas, 1990.

SIEVERS, Burkard. Além do sucedâneo da motivação. *Revista de Administração de Empresas*. Jan/mar., 1998.