

Estado de Goiás

Polícia Militar

Academia de Polícia Militar

Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais

Motivação na Profissão Policial Militar

Risoleto Alves Moreira Neto

Goiânia - 1996

CAP. PMGO - RISOLETO ALVES MOREIRA NETO

MOTIVAÇÃO NA PROFISSÃO POLICIAL MILITAR

Trabalho técnico-profissional apresentado para efeito de avaliação e conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais, da Academia de Polícia Militar do Estado de Goiás.

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Goiânia, julho 1996

CAP. PMGO - RISOLETO ALVES MOREIRA NETO

MOTIVAÇÃO NA PROFISSÃO POLICIAL MILITAR

ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Goiânia, julho 1996

DEDICATÓRIA

*Dedico o presente trabalho à minha amada esposa,
a qual soube compreender e aceitar o meu
afastamento, me incentivando nas horas mais
difíceis.*

Risoletto

O trabalho, quando se nutre do amor,
produz transformações profundas na
qualidade dos objetos e dos serviços que
os homens, prestam uns aos outros,
construindo, nesse processo um mundo

Belo

Saudável

Justo.

Paulenrique Nunes Neiva

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	07
CAPÍTULO I	
Considerações Gerais e Conceitos	09
CAPÍTULO II	
Origens da Motivação Humana.....	14
CAPÍTULO III	
Teorias Motivacionais.....	30
CAPÍTULO IV	
Mecanismos de Motivação Empregados na Polícia Militar do Estado de Goiás e Amparos Legais.....	60
CAPÍTULO V	
Atual Quadro Motivacional do Profissional Policial Militar e Propostas para o Contexto.....	85
CONCLUSÃO.....	104
BIBLIOGRAFIA.....	108

INTRODUÇÃO

O presente trabalho é fruto da crescente preocupação do Comando da Polícia Militar do Estado de Goiás com o padrão de eficiência, produtividade e qualidade dos serviços prestados pela Corporação, notadamente no que concerne ao desempenho do elemento humano, em especial quanto ao aspecto motivacional.

O presente tema, além de sua pertinência em razão do contexto situacional, reveste-se de uma clara demonstração de que a corporação sinaliza para uma política de soluções técnicas, uma administração voltada para a eficiência, produtividade e qualidade sempre em ascendência, sendo o fator de maior relevância nesta postura organizacional, a preocupação em buscar o aprimoramento da administração de seus recursos humanos.

Neste contexto, ao enfocarmos esta situação na profissão policial militar, identificamos a ocorrência de duas situações: de um lado a existência de mecanismos formais de motivação; e de outro a administração ineficiente desses mecanismos, bem como sua flagrante desatualização contextual frente aos objetivos visados.

Nesta linha de raciocínio, procurar-se-á, ao longo do presente trabalho, identificar através de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo - realizadas com integrantes da Corporação, pertencentes a todas as atividades, com ênfase para as funções de Comandante, Sub comandante de OPM e efetivos da tropa operacional - os mecanismos de motivação atualmente empregados na Polícia Militar do Estado de Goiás, suas resultantes e, ao final, apresentar propostas visando o incremento e implementação de novos mecanismos de motivação.

Observando princípios metodológicos, o presente trabalho será apresentado em capítulos, sendo o capítulo I dedicado às considerações gerais sobre o tema e conceitos; no capítulo II, tratar-se-á das origens da motivação humana, no capítulo III, serão enfocadas as teorias

motivacionais, no capítulo IV, serão evidenciados os mecanismos de motivação empregados na corporação e amparos legais, no capítulo V, serão demonstrados os resultados das pesquisas de campo, evidenciando o atual quadro motivacional do profissional policial militar e serão apresentadas propostas para o contexto, e finalmente a conclusão.

CAPÍTULO I

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS

A estrutura organizacional, notadamente a administração de recursos humanos, passa por um momento de efervescentes transformações, tendo como um dos pontos altos a grande divulgação e pesquisas realizadas em torno dos aspectos da eficiência, produtividade e qualidade no desempenho profissional, com ênfase para os aspectos motivacionais.

O que seria, então, o aspecto motivacional? Já no início de 1900, Taylor iniciou a discussão sobre os aspectos motivacionais, afirmando que o dinheiro era o maior motivador. Esta, porém, era uma definição muito simples, a qual foi rebatida por uma outra, que dizia que a motivação era resultado das relações extra-organizacionais e pró fatores comportamentais dentro da organização. Já em 1959, outro pesquisador, Herzaberg, afirmara, baseado nos princípios de Maslow, que o aspecto motivacional era composto de duas variáveis: a satisfação e a insatisfação, definindo uma série de fatores que comporiam a situação de satisfação e de insatisfação, sendo os fatores motivacionais aqueles presentes no trabalho e que possibilitassem ao operário o seu reconhecimento, realização e crescimento profissional, e os de desmotivação como sendo a insegurança no trabalho, remuneração, relações interpessoais, etc., estando no equilíbrio destas variáveis o fator motivacional.

Na atualidade, a pesquisa comportamental determina que o aspecto motivacional não está necessariamente descrito ou exemplificando na vasta literatura a respeito, nem tão pouco em experiências bem sucedidas; o aspecto motivacional deve ser buscado através de cuidadosa observação, análise e interpretação da estrutura organizacional da empresa, dos recursos humanos, do ambiente de trabalho, dos meios materiais disponíveis, remuneração, relações interpessoais, etc., em resumo, para se identificar um fator de motivação ou de desmotivação, deve ser levado em

consideração todo o contexto, não deixando nenhum detalhe sem ser observado, analisado e interpretado.

Identificados os fatores de motivação e desmotivação, passa-se à fase do planejamento para a implantação do programa, nesta fase é de extrema importância que os recursos humanos envolvidos participem do processo.

Diante desse contexto, formulamos alguns questionamentos: *“A polícia militar pratica a motivação profissional?”*, *“O sistema impõe barreiras?”*, *“Falta verba para um programa motivacional?”*, *“Falta criatividade na administração dos recursos humanos?”*, *“Qual a saída para a situação?”*, após criteriosa pesquisa e análise, observamos que a Corporação dispõe de alguns mecanismos de motivação, alguns objetivos, outros subjetivos, porém os administra de forma ineficiente, descaracterizando sua finalidade e arruinando seu referencial de crédito.

O sistema militar, por sua própria estrutura, impõe certas barreiras, notadamente no aspecto das relações interpessoais, no aspecto financeiro fora observado grande deficiência, porém não chegando ao ponto de inviabilizar um programa de motivação. Fora observado, na administração dos recursos humanos, em especial quanto ao emprego operacional, uma grande preocupação com o aspecto quantitativo e pouca preocupação com o aspecto qualitativo, ficando sempre em primeiro plano a quantidade em detrimento à qualidade.

Interpretando o conjunto da administração policial militar atual, inexoravelmente uma questão maior é emergente, chegando ao ponto de se impor e constituir fator motivacional principal do presente trabalho, apresentando-se na forma de um questionamento: *“qual a saída para a situação?”*. Apesar da simplicidade da forma construída nesse frase, temos aí não só o objetivo e preocupação do comando da Corporação, mas também a porta de entrada para o limiar de uma nova visão da administração dos recursos humanos em todos os aspectos, com ênfase para o aspecto qualitativo e sem sombra de dúvidas uma administração participativa, onde todos são responsáveis pelos resultados, tendo como metas principais o crescimento conjunto do profissional militar e sua Corporação como um todo.

2. CONCEITOS

Observando princípios metodológicos, traremos à vista alguns conceitos sobre o aspecto motivacional; tal procedimento tem como finalidade a análise comparativa dos vários níveis de motivação, aspectos práticos e filosóficos da questão.

Nesta linha de raciocínio, queremos evidenciar que as pessoas são diferentes, têm potenciais mentais diferentes, talentos diferentes, referenciais de comportamento diferentes, o que nos leva a uma grande questão: como motivar o todo, transformando e metabolizando todas essas diferenças em prol do crescimento do homem e de sua organização.

2.1. “Motivação é o Nível de Satisfação Médio do Grupo”

Comentário: depreende-se deste conceito que é impossível identificar, avaliar ou direcionar ações ou programas de motivação para um grupo, se a avaliação não for equilibrada e buscar a mediania.

2.2. “Motivação Profissional é a Realização, a Integração e Consonância dos Objetivos Individuais e Organizacionais”

Comentário: depreende-se deste conceito que a motivação profissional determina a eficácia de uma empresa através do gerenciamento inteligente dos objetivos individuais e da empresa.

2.3. “Motivação é o Estado de Satisfação Contínua das Necessidades Psicológicas e Sociais do Homem”

Comentário: depreende-se do conceito duas afirmações de extrema relevância no contexto motivacional: a primeira relativa ao aspecto do atendimento às necessidades básicas, fisiológicas do ser humano que são a fome, repouso, sexo, moradia, etc.; a segunda que nada mais é do que a complementação existencial do homem, existindo e caracterizando-se somente a partir da satisfação das necessidades fisiológicas, e em razão são denominadas como fatores complementares, evidenciando-se através da satisfação fisiológica e busca de satisfação das necessidades sociais, momento este gerador de poderoso fator motivacional.

2.4. “Motivação é a Integração Positiva dos Fatores de Higiene, Conciliado aos Fatores de Conquista, Reconhecimento Pela Conquista, Responsabilidade, Progresso e o Trabalho Propriamente”

Comentário: depreende-se deste conceito situações condicionantes quase que lógicas, porém situações por vezes conflitivas, notadamente o presente conceito traz um enunciado unilateral, evidenciando os fatores de interesse do homem, deixando o interesse organizacional implícito, quase que tornando o aspecto motivacional um fim em si mesmo e não um fator de busca da melhoria da produtividade, qualidade e demais fatores do interesse organizacional e social.

2.5. “Motivação é a Força que Impulsiona a Pessoa a Agir de Determinada Forma”

Comentário: num primeiro momento, ao interpretarmos o presente conceito, podemos até imaginá-lo por demais simplista; no entanto, ao aprofundarmos na questão depreendemos que a motivação está relacionada à determinada força, que tal força impulsiona e faz agir o homem,

entendendo assim que a motivação está relacionada a estímulos que podem ser externos ou internos, valendo dizer que a motivação pode acontecer através de influências externas, notadamente do meio ambiente e provindas do raciocínio ou aspecto cognitivo do homem, pelo que pensa, acredita e prevê, podemos deduzir que a motivação humana enseja duas situações especiais: o desejo e o receio, como forças reais de motivação. E, apesar de todas as diferenças existentes, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

CAPÍTULO II

1. ORIGENS DA MOTIVAÇÃO HUMANA

Neste capítulo faremos uma ampla abordagem sobre a origem dos aspectos motivacionais, seus elementos institutivos e inconscientes, os motivos humanos, suas classificações e as bases motivacionais do comportamento humano no trabalho.

O interesse pelo estudo da motivação remonta aos depoimentos dos filósofos da antigüidade. Nesses depoimentos detecta-se o hedonismo e o idealismo como os primeiros fatores básicos da motivação humana.

O primeiro daqueles fatores explica que o homem não ama a dor e o desconforto, mas o prazer e o conforto. Eis aí a razão dos conselhos acerca de como tornar agradáveis as condições e o ambiente de trabalho, a fim de que aquele fator seja satisfeito, resultando no aumento da motivação.

Em contraste, para os idealistas, a virtude (agir corretamente) e o saber é que constituem a motivação mais alta. Neste caso, é preciso que as organizações atendam a exigências tais como: justiça e ética; reconhecimento de trabalho bem executado; respeito e equidade; progressão de acordo com o mérito e o desempenho; estímulos para desenvolvimento pessoal, profissional e social.

Depois, dois outros conceitos foram adicionados à explicação da natureza e causas da motivação: instinto e inconsciente.

1.1. Instintos

Verificou-se que o homem nem sempre é racionalmente consistente, isto é, nem sempre se comporta de maneira lógica. Frequentemente, seu comportamento flui de seus instintos e não de sua razão. Entre os instintos básicos que motivam o ser humano figuram: amor, inveja, ódio, ciúme, medo, curiosidade, simpatia, antipatia, imitação, sociabilidade e empatia.

William McDougall, um dos pioneiros da psicologia social, definiu instinto como “uma disposição inata conduzindo o organismo a perceber ou prestar atenção a qualquer objeto e a agir ou sentir impulso para agir, que encontra expressão em determinado e específico modo de comportamento”. O pressuposto-chave desta interpretação é que há uma predisposição natural para determinado comportamento.

O instinto é anterior a qualquer aquisição individual, provém da hereditariedade e persiste mesmo quando suas causas de há muito tenham desaparecido. Segue-se que o hábito, nascido do instinto, é que depois passa a determinar a variabilidade de nossa conduta. O hábito tem como efeito tornar certos atos completamente inconscientes, de modo tal que o indivíduo os executa sem fixar neles a menor atenção.

A importância do instinto na motivação foi objeto de refutação a partir dos anos 20, especialmente por parte daqueles que baseavam o comportamento na aprendizagem. Tal avaliação crítica foi-se acirrando e hoje esse fator passou a ser considerado negligível no estudo da motivação, embora não se possa deixar de reconhecer que algumas motivações parecem ser naturais, espontâneas e inerentes à condição humana.

1.2. Inconsciente

A ênfase nos motivos inconscientes que impelem o homem deve-se a Sigmund Freud. Em síntese, este tipo de motivação implica que o homem não percebe conscientemente todos os

seus desejos. Por isso, nem sempre consegue verbalizar sua motivação para atingir certos objetivos ou mesmo especificar quais são esses objetivos. Freud lançou luz sobre esse fenômeno, descobrindo que o homem parece-se com um iceberg: somente pequena parte é visível e consciente, o resto encontra-se escondido sob a superfície. Esta última parte é que constitui o inconsciente.

A explicação de Freud sobre a motivação inconsciente abalou a concepção até então vigente de que o homem era um ser consciente e racional, controlando completamente o seu comportamento. Passou-se a dar importância às potentes forças do misterioso inconsciente como fatores primaciais do comportamento humano. Atualmente, admite-se que o comportamento normal contém certos motivos que não podem ser explicados conscientemente, mas que são na maior parte baseados na aprendizagem e não no instinto. O mais complexo dos fatores da motivação inconsciente é a repressão, que constitui um mecanismo de defesa porque disfarça ou distorce os motivos reais, percebendo-se de maneira diferente do que eles realmente são, ou recusando a reconhecê-los em sua inteireza.

Embora instinto e inconsciente constituam importantes aspectos a levar em conta na análise histórica da motivação, eles desempenham papel de relativamente menor significação no estudo moderno desse fator. Contudo, o inconsciente não deixa de ser elemento relevante na compreensão do comportamento humano.

2. MOTIVOS HUMANOS

Virtualmente, cada pessoa tem sua própria concepção sobre o que seja a motivação. Todavia, em todas as definições, uma ou mais das seguintes palavras são usualmente encontradas: desejos, aspirações, metas, objetivos, estímulos, impulsos e necessidades. Tecnicamente, o termo motivação pode ser traçado ao latim *movere*, que significa mover. Esta aceção evidencia-se na definição de Bernard Berelson & Gary Steiner:

“Um motivo é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move (daí motivação) e que dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos”.

Assim considerada a motivação, seu estudo logicamente começou pelo entendimento do significado e das relações entre “necessidades /estímulos ou impulsos/objetivos”.

De acordo com esse ponto de vista, o processo motivacional consiste de um ciclo formado por três elementos interdependentes, em permanente estado de interação:

a) Necessidades - no seu senso homeostático, as necessidades surgem sempre que existe um estado de desequilíbrio fisiológico ou psicológico, ou seja, de deficiência. Por exemplo, surge necessidade quando uma célula no organismo humano é privada de alimento ou água ou quando o homem é privado de outras pessoas que lhe servem como amigas ou companheiras.

b) Estímulos ou impulsos - com poucas exceções, estímulos (também chamados de impulsos ou motivos) surgem a fim de aliviar necessidades. Um impulso pode ser definido como uma deficiência com direção, Estímulos são orientados para a ação, provêm um impulso de energia voltado para a consecução de um objetivo, e constituem o coração do processo motivacional. Os exemplos acima aludidos de necessidade de alimento e água são trasladados em estímulos ou impulsos de fome e sede; e a necessidade de amigos transforma-se num estímulo ou impulso para afiliação ou associação.

c) Objetivos - no fim do ciclo motivacional encontra-se o. Um objetivo por ser definido como qualquer coisa que alivia a necessidade e reduz o estímulo ou impulso. Assim, a consecução de um objetivo tende a restaurar o equilíbrio fisiológico e psicológico, reduzindo ou eliminando o estímulo ou impulso. Alimentar-se beber água e conseguir amigos tendem a restaurar o equilíbrio homeostático e a reduzir os estímulos ou impulsos correspondentes. Alimento, água e amigos são os objetivos nestes exemplos.

Convém lembrar que é difícil prever e controlar o comportamento resultante de uma dada necessidade que precisa ser satisfeita. Além disso é também difícil inferir que motivos estimulam determinado comportamento. Algumas das dificuldades em identificar os motivos através da observação do comportamento são os seguintes:

- a) a expressão dos motivos humanos difere de cultura para cultura e de pessoa para pessoa dentro de uma dada cultura;
- b) motivos similares podem manifestar-se mediante comportamentos diferentes, e motivos diferentes, podem expressar-se mediante comportamentos semelhantes;
- c) motivos podem expressar-se mediante formas disfarçadas;
- d) qualquer ato comportamental pode significar expressão de vários motivos.

O processo psicológico da motivação é extremamente complexo, tanto em sua natureza quanto em seu significado. A relação entre motivação e comportamento não é simples e direta. Por isso, é aconselhável ter em mente os diversos tipos de motivos, os quais podem classificar-se em três categorias: primários, gerais e secundários.

Essas categorias serão analisadas a seguir, mediante apelo à explicação feita por Fred Luthans. Antes, porém, julgou-se útil lembrar que, na definição de Wilson Mc Teer (“motivação é o comportamento ativo, integrado e dirigido do organismo”), os diversos comportamentos humanos são conceituados em termos das energias despendidas nas atividades correspondentes a esses comportamentos e dos fatores (internos e externos) que lhes determinam a direção. Tais fatores dizem respeito ao seguintes:

- a) organismo humano, compreendendo seus aspectos fisiológicos e psicológicos ou mentais;
- b) ambiente físico e social;

c) tempo, isto é, eventos antecedentes que modificam ou conformam o organismo, implicando resposta individual a situações específicas envolvendo hereditariedade, infância, adolescência, educação, passado recente e futuro antecipado.

2.1. Motivos Primários

Os autores não exibem concordância geral no que toca à classificação dos vários motivos humanos, mas a maioria aceita a idéia de que alguns motivos são naturais, isto é, são fisiológicos, não resultando de prévia aprendizagem. Tais motivos têm sido designados por diferentes termos, a saber: primários, fisiológicos, biológicos, não-aprendidos, etc. Selecionou-se aqui o termo primário porque é mais englobante do que os outros. Convém lembrar, porém, que primário não significa sempre precedência em relação aos motivos gerais e secundários. Isso porque há muitas situações nas quais os motivos gerais e secundários mostram predominância em relação aos motivos primários. Por exemplo, celibato entre padres e jejum por causas religiosas ou políticas. Em ambos esses casos, motivos secundários e aprendidos são mais fortes do que motivos primários não-aprendidos.

Dois critérios afirmam-se como essenciais para um motivo ser incluído na categoria de primário: deve ser não-aprendido e fisiológico. Dentro deste ponto de vista, os mais comuns dos motivos primários incluem: fome, sede, sono, dor, relações sexuais e preocupações com a prole. Alguns autores sugerem a seguinte classificação para os motivos primários.

a) Motivos positivos ou de suprimento. Este tipo constitui resultado direto de deficiências homeostáticas das células. Exemplos seriam: fome, sede e sono.

b) Motivos negativos ou de fuga. Este tipo resulta da presença de estímulos fisicamente prejudiciais ou potencialmente nocivos. Um exemplo seria a dor.

c) Motivos referentes à manutenção das espécies. Este tipo resulta do sistema de reprodução, que estimula a função sexual, produz seres humanos e preocupa-se com a proteção desses seres humanos.

2.2. Motivos Gerais

Esta categoria surgiu da necessidade de classificar motivos situados entre as fronteiras dos motivos primários e dos motivos secundários. A fim de ser incluído nesta categoria, um motivo deve ser não-aprendido, mas sem base fisiológica. Embora não haja concordância universal, os motivos que ajustam-se a esta classificação são capacidade, curiosidade, manipulação, atividade e afeto. A compreensão desses motivos gerais é importante no estudo do comportamento humano, especialmente nas organizações, pois são mais relevantes para a compreensão do comportamento organizacional do que os motivos primários.

a) Capacidade. Este motivo baseia-se no pressuposto de que todos os organismos (animal ou humano) possuem a qualidade de interagir eficazmente com seu ambiente. Alguns autores chamam tal qualidade de competência. Os propositores deste motivo afirmam que o homem luta para ter controle ou domínio sobre seu ambiente. O ser humano necessita sentir que é capaz de fazer coisas e de tentar fazer com que certas coisas aconteçam.

b) Curiosidade, manipulação e atividades. Os psicólogos pioneiros notaram que os animais usados em seus experimentos pareciam ter um impulso não-aprendido ou natural para explorar, manipular objetos ou simplesmente se manterem em atividade. Pesquisas posteriores revelaram ser intensa ao homem essa curiosidade, manipulação e atividade. Se tais motivos são sufocados ou inibidos, a sociedade pode tornar-se estagnada. O mesmo resultado aplica-se às organizações humanas. Se as pessoas que nelas trabalham não possuem liberdade para expressar

sua curiosidade, manipulação e atividade, a organização eventualmente será prejudicada, especialmente no ambiente dinâmico característico da vida atual.

c) Afeto. Amor ou afeição é uma forma complexa de impulso geral. Em parte, tal complexidade provém do fato de que, de várias maneiras, o amor assemelha-se aos motivos primários e, de outras, assemelha-se aos motivos secundários. Em particular, este motivo associa-se intimamente com o motivo sexual primário, de um lado; e com o motivo secundário da afiliação, de outro. Por esta razão, o afeto classifica-se nas três categorias de motivos aqui caracterizadas e alguns autores nem sequer o reconhecem como um motivo separado. O afeto merece atenção especial em face de sua crescente importância no mundo moderno, onde se vê conflitos de toda a ordem e natureza, intra e interpessoal, grupal, nacional, e internacional.

2.3. Motivos Secundários

Enquanto os impulsos gerais parecem relativamente mais importantes do que os motivos primários no estudo do comportamento do homem moderno, os impulsos secundários são provavelmente ainda mais significativos. À medida que a sociedade humana se desenvolve e se torna mais complexa, os impulsos primários e, em menor grau, os impulsos gerais na motivação do comportamento dão lugar aos motivos secundários aprendidos. Em particular, o princípio da aprendizagem conceituado como reforçador relaciona-se intimamente com a motivação, a ponto de alguns autores considerarem sinônimos esses dois conceitos. Contudo, a motivação constitui um processo psicológico básico, mais amplo e complexo do que a idéia implícita no princípio do reforço, como é usado pelos autores. Este princípio é geralmente definido como qualquer coisa que aumente a força da resposta a um estímulo e que tende a induzir repetições do comportamento que precedeu o reforço.

Um motivo precisa ser aprendido, a fim de ser incluído como secundário. Alguns dos mais importantes motivos secundários são: poder, realização, afiliação, segurança, status e dinheiro. Cada um desses motivos contribui significativamente para o comportamento humano em geral e para o comportamento organizacional em particular. Cada um é conceitualmente único e possui diferentes intensidades, mas todos têm um ponto comum, ou seja, o de resultarem da aprendizagem.

a) Poder. O mais ilustre advogado deste motivo foi Alfred Adler. Em 1911, Adler oficialmente afastou-se de seu mestre Sigmund Freud e propôs uma posição oposta à de Freud. Enquanto Freud enfatizava o impacto do passado e da motivação sexual, Adler substituiu esses conceitos pelos do futuro e do impulso avassalador do homem por superioridade ou poder, considerando este último como “o fato fundamental de nossa vida”.

A fim de explicar o impulso para manipular outras pessoas ou o impulso para obter superioridade sobre outros, Adler desenvolveu os conceitos de complexo de inferioridade e de compensação. O estilo de vida de uma pessoa caracteriza-se pelo esforço de compensar seus sentimentos de inferioridade, que se combinam com o impulso inato pelo poder.

b) Realização. Enquanto o poder é um motivo que exige maiores dados empíricos para compreendê-lo, o reverso se pode dizer da realização como motivo importante da motivação. Sabe-se mais sobre este motivo do que qualquer outro, por causa da impressionante quantidade de pesquisa a ele dedicada. Os característicos da realização, no seu sentido positivo, foram sintetizados por David C. McClelland da seguinte forma:

b.1) Riscos moderados - assumir riscos moderados é provavelmente o traço mais importante da pessoa que possui elevado grau de senso de realização. À primeira vista, deveria parecer que a pessoa possuindo elevado grau de realização seria aquela disposta a assumir riscos altos. Entretanto, a pessoa com baixos, enquanto a de elevado senso de realização caracteriza-se por assumir riscos moderados. Este fator associa-se intimamente com o bom senso, isto é, não assumir riscos de difícil realização nem de pequena possibilidade de realização. O indivíduo que tem elevado senso de realização busca um resultado que seja compatível com suas capacidades;

b.2) feedback imediato - intimamente associado à característica de assumir riscos moderados aparece o desejo de feedback imediato. O homem com alto senso de realização prefere engajar-se em atividades que possibilitem informação imediata e precisa sobre como ele está progredindo em direção ao seu objetivo. Por exemplo, funções organizacionais que sejam freqüentemente avaliadas mediante critérios específicos e precisos;

b.3) Completação - o indivíduo dotado de elevado senso de realização encontra satisfação no fato de ter completado a tarefa de que foi incumbido. Completar uma tarefa de modo satisfatório constitui a mais alta compensação para o indivíduo dotado de elevado senso de realização. Os benefícios materiais decorrentes são-lhes de importância secundária. Ele ama o desafio e a luta para vencê-lo;

b.4) preocupação com o objetivo - o indivíduo de elevado senso de realização, uma vez selecionado seu objetivo, dedica-se inteiramente ao dever de alcançá-lo até que obtenha êxito nesse empreendimento, isto é, não admite desistir no meio do caminho. Este motivo obviamente associa-se intimamente ao motivo completação.

c) A filiação. A afiliação desempenha papel complexo e vital no comportamento humano. Às vezes a afiliação é igualada aos motivos sociais e à dinâmica de grupo. Todavia, este motivo é de menor escopo e complexidade, embora importante, pois alguns autores consideram a afiliação, isto é, o sentido gregário do homem - junto à autopreservação, nutrição e sexo - como os quatro mais importantes instintos da vida humana. Pesquisas sobre este motivo revelaram que as pessoas tendem a juntar-se umas às outras em momento de crises, medo ou perigo. Nas organizações, este motivo explica por que os empregados associam-se a sindicatos ou outras entidades de intercâmbio ou defesa profissional.

d) Segurança. Este é um motivo muito intenso nas sociedades desenvolvidas. Caracterizadas pela rapidez da mudança tecnológica. O cidadão típico dessas sociedades sente ansiedade causada pelos compromissos assumidos. Por exemplo, pagamento das prestações

decorrentes da aquisição de automóvel ou moradia; receio de perder o afeto da namorada ou da esposa, de ser reprovado em exames a que deverá se submeter para vários fins, ou de perder o emprego. Esta última possibilidade tem grande efeito no comportamento organizacional dos indivíduos. Em suma, a segurança é um motivo aprendido, objetivando proteger as pessoas contra as contingências da vida e evitar situações que se anteponham aos desejos de satisfazer seus impulsos primários, gerais e secundários.

e) Status. Este motivo, que significa ter prestígio social ou profissional, junto com a segurança, é especialmente relevante para uma coletividade dinâmica. Status pode ser definido como a posição relativa ocupada por uma pessoa num grupo, organização ou sociedade. No fim das contas, a determinação do status dependerá sempre dos valores culturais prevaletentes e dos papéis sociais que as pessoas desempenham numa sociedade.

f) Dinheiro. Este motivo aprendido assume capital importância, porque é por meio dele que parte substancial de todos os motivos humanos terão possibilidade de concretizar-se.

3. BASES MOTIVACIONAIS DO COMPORTAMENTO NO TRABALHO

3.1. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

Partindo do conceito de que a motivação significa “todas as condições de esforço ou desempenho interno, descritas como aspirações, desejos, estímulos, impulsos, etc.”, ou seja, “um estado interno que ativa ou movimenta”, conclui-se que ela pode ser considerada como uma “variável interveniente”, porque tal tipo de variável constitui processo interno e psicológico insuscetível de observação direta, mas que explica, justifica ou motiva o comportamento.

Assim, a motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada: somente pode ser inferida por meio do comportamento. Em outras palavras, somente

podemos julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação do seu comportamento. Não podemos medir diretamente a motivação, uma vez que ela não é passível de observação.

Isto significa que precisamos primeiro definir operacionalmente o que é motivação, pois somente podermos medir seus presumidos indicadores. Por exemplo, se um estudante consistentemente obtém notas mais altas do que seus colegas com inteligência semelhante, poderemos inferir que ele tem alta motivação. Note-se porém que não medimos a motivação diretamente, apenas observamos um presumido indicador da motivação e fazemos inferências conseqüentes dessa observação.

Motivação traduz a idéia de movimento, ou seja, a causa que move uma pessoa a comportar-se desta ou daquela maneira. Motivação/comportamento/desempenho.

Dizem, ainda, que as pessoas se comportam em conseqüência de certas razões ou motivações. O administrador torna-se mais eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes do comportamento (seu próprio e o de outros). Entre essas razões, três são fundamentais: percepção, atitudes e mecanismos de defesa. Trata-se de estados ou processos mentais, que influenciam a seleção do comportamento pelo indivíduo:

a) Percepção. É a maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo. É o processo mediante o qual o indivíduo interpreta as experiências à sua volta. Sensações e estímulos de todas as espécies existem e torno de nós, mas apenas absorvemos ou vemos alguns elementos em qualquer situação.

b) Atitudes. O conceito de atitude apresenta íntima relação com o de opiniões valores. Em cada caso, o termo representa uma preferência, posição ou preconceito. Atitudes e opiniões, por exemplo, podem ser visualizadas como uma forma de conjunto mental, isto é, um tipo de predisposição relativamente a uma pessoa, assunto ou objeto. Convém lembrar que, no presente estágio do conhecimento, não é possível afirmar que as atitudes são necessariamente a causa direta do comportamento. Por isso, o conhecimento das atitudes de um indivíduo não garante que seu comportamento possa ser predito com absoluta certeza.

c) Mecanismos de defesa. É um processo de comportamento adicional, usado quando o feedback (informação de retorno) do comportamento original indica que as expectativas não foram alcançadas. Este mecanismo mantém o equilíbrio e a constância ou congruidade, relativamente ao autoconceito do indivíduo e ao ethos organizacional. Entre os mecanismos de defesa figuram: repressão, agressão, interiorização, compensação, fantasia e racionalização.

3.2. ESPÉCIES E FATORES COMPORTAMENTAIS NO TRABALHO

As análises das complexidades dos problemas motivacionais no ambiente do trabalho coletivo requer respostas para perguntas tais como:

a) Que tipos de comportamento são requeridos para o funcionamento eficaz da organização? Todas as organizações exigirão não apenas um, mas vários padrões de comportamento da maioria de seus membros humanos. Por outro lado, as bases motivacionais dessas várias exigências comportamentais poderão diferir.

b) Que padrões motivacionais estão sendo usados ou poderão ser usados nas organizações? Quais são as diferentes conseqüências dos vários tipos de padrões motivacionais, relativos às exigências comportamentais essenciais do funcionamento da organização? Um padrão motivacional poderá ser eficaz na produção de um tipo de comportamento necessário e completamente ineficaz para conduzir a outro tipo.

c) Quais são as condições para provocar um dado padrão motivacional na organização? Podemos ser capazes de identificar o tipo de motivação que julgamos mais adequado para produzir um dado resultado comportamental, mas ainda assim necessitaremos saber como esse motivo poderá ser estimulado ou produzido na organização.

Daniel Katz sugere três variáveis dependentes, relacionadas com as necessidades comportamentais da organização, isto é, três espécies básicas de comportamento essenciais ao funcionamento da organização:

1ª) deve-se induzir pessoas a ingressar e permanecer dentro do sistema;

2ª) essas pessoas devem executar competentemente as atribuições inerentes aos seus papéis;

3ª) deverá haver atividade inovativa e espontânea na consecução dos objetivos organizacionais, estendendo-se além especificações referentes àqueles papéis.

Os fatores facilitativos do bom funcionamento organizacional, tendo em vista as três espécies básicas de comportamento acima assinaladas são:

a) Cooperação. À atividade padronizada que faz funcionar a organização representa intrinsecamente um conjunto cooperativo de inter-relacionamento, sem o qual o sistema destruiria. O reconhecimento da necessidade da cooperação pode ser ilustrado pelas seguintes preocupações, quando se trata de recrutar um novo indivíduo: será ele capaz de bem relacionar-se com seus companheiros de trabalho? será ele capaz de bem ajustar-se a uma equipe de trabalho?

b) Proteção. Trata-se aqui da ação que protege o ser humano e a organização contra desastres de qualquer natureza, evitáveis por comportamento adequado de seus membros humanos.

c) Idéias construtivas. Isto é, sugestões criativas para aperfeiçoamento dos métodos de trabalho. A organização, portanto, deve estimular seu pessoal a contribuir com idéias conducentes a esse fim. O sistema que não prevê meios e modos para existência dessa corrente de contribuições não está utilizando apropriadamente seus recursos potenciais.

d) Auto-aperfeiçoamento. A organização deve prover condições que estimulem o indivíduo a auto-aperfeiçoar-se para melhor desempenhar suas atribuições e para assumir postos de maior responsabilidade.

e) Atitude favorável. Membros humanos podem ajudar na criação de um clima favorável para si próprios e para sua organização nas comunidades que a rodeiam. Este fator obviamente relaciona-se com o de proteção.

Convém notar que as espécies de comportamento organizacional e seus fatores facilitativos aludidos não são necessariamente motivados pelos mesmos impulsos ou estímulos, nem pelas mesmas necessidades. O padrão motivacional que atrairá as pessoas para a organização e as manterá nela não é necessariamente o mesmo que as conduzirá a níveis mais altos de produtividade. Do mesmo passo, os motivos que fomentam maior produtividade não são invariavelmente os mesmos que provocam e mantêm inter-relacionamentos cooperativos visando à eficácia organizacional. Por conseguinte, quando falamos sobre práticas e procedimentos organizacionais destinados a estimular a consecução dos objetivos da organização, bem como os das pessoas que as integram, torna-se necessário especificar o tipo de exigência comportamental envolvido.

3.3. TIPOS DE PADRÕES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO

Os tipos básicos de padrões motivacionais acima referidos poderão ser provavelmente classificados nas seguintes categorias:

a) Conformidade às normas do sistema ou obediência às regras da organização. A conformidade constitui base significativa para certos tipos de comportamento organizacional. Embora as pessoas possam conformar-se por diferentes razões, a preocupação aqui é com um tipo de causa: aceitação geral das regras do jogo. Uma vez que o indivíduo ingressa num sistema, ele aceita o fato de que isso significa obediência às regras legítimas.

b) Sistema instrumental de recompensas gerais. Trata-se aqui dos benefícios devidos ao indivíduo em virtude de sua associação ao sistema. Exemplos seriam: vantagens adicionais, como facilidades recreacionais; alimentação, moradia, transporte, etc., gratuitos ou subsidiados. Essas

recompensas são instrumentais porque provém incentivos para ingresso e permanência no sistema, bem como para satisfação das necessidades das pessoas.

c) Recompensas instrumentais referentes ao esforço ou desempenho individual. Estas recompensas referem-se a desempenho diferentes das pessoas integrantes da organização. Por exemplo, pagamento adicional por maior produtividade ou reconhecimento por várias formas ou maneiras, em consequência de contribuições específicas para a eficácia da organização.

d) Satisfações intrínsecas derivadas do desempenho do papel atribuído ao indivíduo. Aqui, a recompensa provém não porque a atividade conduz ou é instrumental a satisfações outras como, por exemplo, pagamento mais elevado, mas porque atividade é recompensatória em si mesma. O indivíduo pode julgar seu trabalho tão interessante e tão ajustado à sua personalidade, que somente em razão de estímulo financeiro muito alto é que mudaria de emprego para realizar outros tipos de tarefa de menor satisfação intrínseca. Este padrão motivacional relaciona-se com as oportunidades que o seu papel organizacional oferece para expressão de todos os talentos do indivíduo.

e) Internacionalização dos valores e objetivos da organização. Aqui o indivíduo encontra recompensa no seu comportamento organizacional, não apenas porque seu trabalho lhe proporcione oportunidade para expressar seu talento e capacidade, mas porque ele assumir, como seus próprios, os valores e objetivos da organização.

f) Satisfações sociais derivadas de relacionamentos com grupos primários de trabalho. Esta é uma fonte importante de recompensa para os membros da organização. Uma das satisfações que mais fazem falta a um indivíduo, quando deixa a organização, é a participação em experiências com colegas pelos quais sente afinidade e o sentimento de pertencer a um grupo como o qual se tornou identificado.

CAPITULO III

TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Porque algumas pessoas manifestam insatisfação em relação ao trabalho que executam, enquanto outras exibem entusiasmo pelas tarefas de que são encarregadas? Por que algumas pessoas procuram tarefas adicionais, enquanto outros tentam evitá-las.

Em conversas quotidianas é usual explicar o comportamento das pessoas mediante referências aos seus objetivos. Quando os motivos de um indivíduo são compreendidos, comportamento que previamente pode ter parecido estranho torna-se natural e lógico. No estudo da motivação, portanto, a primeira questão é: que propósitos e motivos as pessoas têm no trabalho? Por exemplo, as pessoas trabalham porque gostam do que fazem, por causa das amizades que ganham ou simplesmente em razão do dinheiro que ganham?

Embora de grande interesse, a listagem de motivos e intenções significa apenas o primeiro passo em direção à compreensão da motivação, uma vez que a experiência indica que os motivos de uma pessoa não são necessariamente os mesmos de outra. Diferenças individuais precisam ser consideradas, porque uma segunda questão é: que condições tendem a promover o desenvolvimento de certos motivos e intenções e não de outros e outras? A experiência também indica que, embora duas pessoas possam desejar a mesma coisa, uma delas poderá tentar obtê-la mais afincadamente do que a outra. Quando confrontado com dificuldades, um indivíduo pode persistir enquanto outro pode desistir rapidamente do intento.

A fim de resolver esses problemas, várias teorias têm sido propostas, as quais serão analisadas neste capítulo.

À guisa de introdução, talvez fosse oportuno assinalar, aqui e agora, que os textos de maior projeção e respeitabilidade atribuem a Frederick W. Taylor (a quem chamam de “pai da

recompensas são instrumentais porque provém incentivos para ingresso e permanência no sistema, bem como para satisfação das necessidades das pessoas.

c) Recompensas instrumentais referentes ao esforço ou desempenho individual. Estas recompensas referem-se a desempenho diferentes das pessoas integrantes da organização. Por exemplo, pagamento adicional por maior produtividade ou reconhecimento por várias formas ou maneiras, em consequência de contribuições específicas para a eficácia da organização.

d) Satisfações intrínsecas derivadas do desempenho do papel atribuído ao indivíduo. Aqui, a recompensa provém não porque a atividade conduz ou é instrumental a satisfações outras como, por exemplo, pagamento mais elevado, mas porque atividade é recompensatória em si mesma. O indivíduo pode julgar seu trabalho tão interessante e tão ajustado à sua personalidade, que somente em razão de estímulo financeiro muito alto é que mudaria de emprego para realizar outros tipos de tarefa de menor satisfação intrínseca. Este padrão motivacional relaciona-se com as oportunidades que o seu papel organizacional oferece para expressão de todos os talentos do indivíduo.

e) Internacionalização dos valores e objetivos da organização. Aqui o indivíduo encontra recompensa no seu comportamento organizacional, não apenas porque seu trabalho lhe proporcione oportunidade para expressar seu talento e capacidade, mas porque ele assumir, como seus próprios, os valores e objetivos da organização.

f) Satisfações sociais derivadas de relacionamentos com grupos primários de trabalho. Esta é uma fonte importante de recompensa para os membros da organização. Uma das satisfações que mais fazem falta a um indivíduo, quando deixa a organização, é a participação em experiências com colegas pelos quais sente afinidade e o sentimento de pertencer a um grupo como o qual se tornou identificado.

gerência científica”) o pioneirismo dos estudos em busca de uma teoria sistemática da motivação no trabalho. Logo depois, adotando posição fortemente refutadora das idéias de Taylor e seus seguidores, surgiu o movimento (que aqueles textos denominam de “escola das relações humanas”) originando pelas célebres pesquisas realizadas na fábrica de Hawthorne, da Cia. Western Electric (EUA).

Posteriormente, nos meados dos anos 50, uma corrente ou escola de poderosa influência, conhecida pelo nome de behaviorismo ou comportamentalismo, começou a buscar nova fundamentação teórica para o problema da motivação e a tentar descobrir novas técnicas para suscitá-la.

Convém lembrar, porém, que a compreensão dessas teorias exige conhecimento do processo geral da motivação (necessidades/impulsos ou estímulos/objetivos), bem como das necessidades primárias, gerais e secundárias (motivos), e das bases motivacionais do comportamento no trabalho.

Em suma, a fim de entender por que as pessoas se comportam de certa maneira e não de outra, inclusive no ambiente de trabalho coletivo, torna-se indispensável uma teoria da motivação, pois esta teoria, de acordo com M. R. Jones, “Tenta explicar como o comportamento se inicia, é energizado, sustentado, dirigido e mudado, e que espécie de relação subjetiva se apresenta no organismo”.

Todavia, sabemos que a teoria da motivação não está ainda definitivamente consolidada num todo coerente e abrangente. Encontram-se disponíveis diversas teorias, cada qual examinando o problema de vários ângulos de observação. Por outro lado, é inegável a existência de muitos pontos comuns em todas essas teorias, resultando em abordagens que, embora diferentes em seus métodos de ataque, apresentam também muitas idéias iguais ou semelhantes. Enfim, há um entrelaçamento das teorias e abordagens, que se espera seja evidenciado na exposição feita no presente trabalho.

O objetivo deste capítulo, portanto, é expor de forma sumária as mais importantes concepções teóricas sobre a motivação, começando pelas teorias tradicionais (monetária e relações humanas) e terminando com as teorias modernas mais autorizadas (teoria das necessidades humanas, incluindo a das diferenças individuais na motivação; teoria das satisfações humanas; teoria da expectativa, incluindo a da instrumentalidade; teoria da dissonância, incluindo a da equidade; e teorias da liderança).

1. TEORIA MONETÁRIA

A teoria monetária assenta-se no princípio de que o dinheiro é o primeiro, fundamental e principal fator da motivação no trabalho. De fato, o salário, além de constituir meio indispensável à sobrevivência, possibilita a aquisição e fruição dos símbolos que definem o status social das pessoas. O lugar e prestígio delas na sociedade é substancialmente determinado por esse fator.

Em conseqüência, a perspectiva de maiores retribuições financeiras motiva o assalariado a liberar todo o potencial de que é capaz na execução de suas tarefas e a procurar incrementá-lo de todas as maneiras ao seu alcance, a fim de fazer crescente jus a tal incentivo.

No século em que vivemos, a doutrina pioneira e mais representativa, oriunda da concepção acima indicada, deve-se a Frederick W. Taylor. Trabalhando na Cia. Bethlehem Steel, Taylor observou que os operários carregavam vagões de estradas de ferro na média de 12 e meia toneladas de minério por homem-dia. Depois de estudar as operações envolvidas nessa operação, Taylor concluiu que, oferecendo-lhe incentivo monetário adequado, cada operário poderia quadruplicar sua produção.

A fim de provar aquele ponto de vista, Taylor escolheu um operário para demonstrar sua percepção do problema. Estimulado pela perspectiva de maior retribuição financeira, esse operário trabalhou e descansou de acordo com as instruções recebidas, de modo tal que ação alguma sua fosse deixada ao acaso. Conforme predito por Taylor, a produção desse operário atingiu a cifra de 47 e meia toneladas diárias.

As iniciativas de Taylor - que passaram a ser conhecidas pelo apelativo de sistema Taylor ou tailorismo - obtiveram estrondoso êxito. O número de operários incumbidos da tarefa de carregar vagões foi reduzido de 500 para 140. E embora o salário destes últimos fosse aumentado em 60%, aquela diminuição de número redundou em considerável economia para a empresa, sem prejuízo para a produção.

Esse sistema envolvia adoção de vários mecanismos e diversas atitudes, incluindo como talvez os mais importantes os seguintes:

a) Análise científica do trabalho, mediante experimentações controladas, decomposição de cada tarefa em seus elementos integrantes e novas sínteses determinadas precisamente por meio de mensurações e cronometragem;

b) Estudos dos tempos e movimentos, isto é, estudo dos movimentos executados pelos operários e dos tempos gastos na execução de cada um desses movimentos, visando à eliminação dos movimentos desnecessários, à minimização da fadiga e à padronização dos movimentos indispensáveis à execução de cada tipo de tarefa;

c) Seleção e treinamento dos operários, tendo em vista o tipo de tarefa a ser atribuída a cada um;

d) Métodos originais de supervisão e planejamento do trabalho, por meio da muito citada chefia funcional ou dividida, resultando na separação entre planejamento (entregue a quatro supervisores), cada qual com uma função específica e distinta;

e) Aperfeiçoamento e cuidadoso controle do ambiente físico do trabalho;

f) Inovações técnicas e tecnológicas introduzidas nos processos, nas ferramentas e nos instrumentos de produção, destacando-se o processo de cortar metais, régua de cálculo, pás padronizadas, fichas de instruções, etc..

Em consequência da popularidade das idéias de Taylor, seu sistema foi copiado, imitado, trasladado ou adaptado em praticamente todos os países do mundo. Entretanto, o sistema Taylor foi sendo gradualmente submetido a acerba crítica, que acabou por lhe destruir as premissas

sobre as quais se assentava, inclusive e principalmente a de que as pessoas trabalhavam com afincamento visando unicamente a obter maiores salários.

Em suma, os críticos não aceitavam a idéia de que o homem deveria ser considerado como máquina, executando de maneira invariável e precisa os minudentes movimentos fixados pela cronometragem e mensuração. Além disso, esses críticos alegavam que o sistema Taylor conduzia à estafa, resultante do esforço do operário para produzir o máximo possível a fim de ganhar o máximo possível. E, primordialmente, refutavam como desumana a perspectiva do operário passar a vida toda a executar uma única e mesma tarefa de escopo limitadíssimo, sem oportunidade de variar e muito menos de introduzir inovações no trabalho de que era incumbido.

Antes de terminar, impõe-se lembrar que Taylor e seus seguidores e colaboradores - dos quais destacam-se Henry L. Gantt e Frank B. Gilbreth - cunharam a expressão *scientific management* (que tem sido traduzida como organização científica, administração científica e gerência científica) para designar o movimento iniciado por Taylor, no sentido de introduzir processos científicos no estudo do trabalho industrial.

Esse movimento na Europa - junto com os resultados dos estudos da psicofisiologia do trabalho em voga na mesma época - foi absorvido por outro, que tomou o nome de racionalização, nascidos na Alemanha com o propósito de reerguer-lhe a economia totalmente devastada pela I Guerra Mundial. A racionalização, portanto, visava a corrigir os defeitos do sistema Taylor, tentando humanizar a tarefa do operário, embora utilizando basicamente a mesma abordagem técnica proposta pela gerência científica.

As idéias de Taylor e dos movimentos afins que se lhe seguiram assumiram seu pináculo na empresa criada por Henry Ford para fabricar automóveis. Ford buscou motivar seus empregados mediante aumentos salariais sem precedentes; diminuição do horário de trabalho; instituição da semana de cinco dias úteis; adicionais salariais para sustento, educação e assistência social à família do operário; bem como outras vantagens e benefícios visando a fazer com que seus

empregados se sentissem felizes e dedicassem às suas tarefas e à sua empresa o melhor do seu esforço e entusiasmo.

Não obstante, o também chamado sistema Ford sofreu abundante críticas, substancialmente semelhantes às imputadas ao Taylorismo. Charles Chaplin, inclusive, popularizou essas críticas em imortal película cinematográfica, intitulada Tempos modernos.

Em conclusão, verificou-se que, embora importante, o dinheiro não era a motivação única de quem trabalha, seja sob o sistema Taylor ou sob o sistema Ford.

Por outro lado, os aspectos sociais do fordismo (que é outro nome pelo qual muitos textos aludem às idéias de Ford) assumiram alta relevância no movimento conhecido pelo nome de relações humanas, de considerável influencia no problema da motivação no trabalho, que passou a ser encarado como questão social antes que monetária. É desse movimento que trata o item seguinte.

2. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A rejeição das premissas que fundamentavam a gerência científica de Frederick W. Taylor, especialmente a que sustentava ser o dinheiro o fator principal senão único da motivação no trabalho, foi dramaticamente enfatizada pelas experimentações conduzidas na fábrica de Hawthorne da Cia. Western Electric.

As investigações começaram em 1924, quando aquela Cia. se interessou em descobrir se a iluminação tinha alguma influência na produtividade. As observações incidiram sobre dois grupos de operários: o grupo de teste e o grupo de controle. Ambos trabalhando sob iguais condições, exceto quanto à iluminação. O grupo de controle trabalhava sob iluminação constante, enquanto o grupo de teste trabalhava sob iluminação variável. O resultado observado foi de que ambos os grupos a produtividade aumentou e no grupo de teste crescia também indiferente ou decréscimo da iluminação.

3. TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

3.1. Motivação e necessidades insatisfeitas

Em regra, há consenso de que todo o comportamento é motivado e de que as pessoas têm razões para agir da maneira pela qual o fazem ou para se comportarem deste ou daquele modo. Isto é, todo comportamento humano visa a alcançar certos objetivos ou propósitos. Tal comportamento dirigido para objetivos ou propósitos gira em torno do desejo de satisfazer necessidades.

Uma necessidade insatisfeita constitui o ponto de partida no processo da motivação. Significa uma deficiência dentro do indivíduo e provoca a chispa que deslancha a cadeia de eventos conduzindo ao comportamento. A necessidade insatisfeita causa tensão física ou psicológica dentro do indivíduo, forçando-o a engajar-se em alguma espécie de comportamento (quer dizer, a busca de um meio) para satisfazer a necessidade e, por conseguinte, reduzir a tensão. Note-se que esta atividade dirige-se a um objetivo que, uma vez atingido, satisfaz a necessidade e assim completa o processo da motivação. Por exemplo, uma pessoa sedenta necessita de água, é impulsionada ou estimulada pela sede e motivada pelo desejo de beber água e satisfazer essa necessidade.

Assim, o processo contínuo começa com uma necessidade insatisfeita e termina com a satisfação dessa necessidade, figurando o comportamento dirigido para um objetivo como parte do processo.

Tendo em vista que, muitas vezes, o indivíduo falha na tentativa de satisfazer suas necessidades, convém explorar as conseqüências dessa ocorrência.

Conforme indicado anteriormente, necessidades insatisfeitas produzem tensões dentro do indivíduo, motivando-o a comportar-se de modo a mitigar a tensão. Quando o indivíduo é incapaz de satisfazer suas necessidades e, por conseguinte, de reduzir a tensão, o resultado é

frustração. As reações à frustração variam de pessoa para pessoa. Algumas reagem de maneira positiva (comportamento construtivo) e outras de maneira negativa (comportamento defensivo).

Exemplos de comportamento construtivo, isto é, adaptativo à situação usado pelas pessoas a fim de reduzir a frustração e satisfazer necessidades, poderiam ser os seguintes:

a) Operário trabalhando em linha de montagem de automóveis, compensaria a natureza pouco glamorosa de sua tarefa mediante candidatura a postos de liderança em outras instituições: clubes, associações cívicas ou profissionais, etc.;

b) Indivíduo trabalhando nesse mesmo tipo de atividade, ou em outro de escopo limitado, poderia obter compensação através de práticas esportivas ou artísticas que lhe tragam reconhecimento;

c) Empregado que, para satisfazer necessidades sociais e de pertencer, conforma-se às normas e valores de um grupo (embora não concordando inteiramente com tais normas e valores), que se reúne periodicamente para jogar cartas, jantar, excursionar, etc..

Quando as pessoas encontram obstáculos intransponíveis em suas tentativas de satisfazer necessidades, em vez de adotarem comportamentos construtivos para resolver o problema, podem usar mecanismos de defesa. Tais mecanismos desempenham importante função protetora em suas tentativas de enfrentar a realidade. Na maioria dos casos, os mecanismos não prejudicam o indivíduo, mas na realidade são ineficazes porque geram dificuldades na adaptação do indivíduo às responsabilidades inerentes ao seu trabalho e às de outras pessoas.

As conseqüências da não-satisfação de necessidades constitui área complexa de investigação, ainda em aberto. Entretanto, alguns dos padrões mais comuns do comportamento defensivo são os seguintes:

a) Retirada ou Renúncia

Uma das maneiras óbvias de evitar a realidade é retirar-se ou afastar-se de situações que conduzam à frustração. Essa retirada pode ser física (abandonar o local ou afastar-se da pessoa fonte de frustração), mas mais provavelmente se manifestará mediante internalização e apatia. No

ambiente de trabalho, a manifestação será sob forma de ausências excessivas, atrasos na entrada em serviço e mudanças de empregador.

b) Agressão

Reação muito comum à frustração é a agressão. Em alguns casos poderá ocorrer o ataque direto à fonte da frustração. Todavia, nem sempre tal atitude é possível (por exemplo, agredir o patrão). Infelizmente, mais amiúde do que seria desejável, a agressão dirige-se a outra pessoa ou objeto. Este procedimento é conhecido pelo nome de deslocamento; por exemplo, um supervisor pode deslocar a agressão para um subordinado e este, por sua vez, deslocá-la para sua esposa. Outro exemplo é o funcionário tratar um cliente desaforadamente, sem razão alguma, em consequência de frustrações funcionais, domésticas ou impotências pessoais de várias naturezas.

c) Substituição

Este comportamento ocorre quando o indivíduo põe alguma outra em lugar do objeto original. Um empregado, frustrado em suas tentativas de ser promovido para outro posto de maior importância ou salário, pode substituir essa frustração mediante a busca de liderança num grupo abertamente resistente às políticas e diretrizes da empresa.

d) Compensação

Ocorre quando um indivíduo ultrapassa os limites do razoável ou normal em um área ou atividade, a fim de compensar as deficiências em outra. Um supervisor que encontra resistência de seus subordinados, por causa de sua desagradável personalidade, pode exagerar em suas tentativas de praticar boas relações humanas.

e) Repressão

Muitas vezes o indivíduo reprime a situação ou o problema, a fim de evitar ou diminuir o nível da frustração. Às vezes, a repressão constitui uma resposta quase automática através da qual o indivíduo evita a percepção de incidentes que lhe provocariam ansiedade ou frustração caso permanecessem no nível consciente da mente. Assim, uma situação desagradável ocorrida com seu superior hierárquico poderá ser rapidamente esquecida por ele.

f) Regressão

Quando têm de confrontar a situação de frustração, algumas pessoas regressam a formas infantis de comportamento, em suas tentativas de evitar a realidade desagradável. No trabalho, a regressão pode manifestar-se sob forma de ironia, brincadeiras e gozações.

g) Projeção

Ocorre quando o indivíduo atribui seus próprios sentimentos ou desejos a outra pessoa. Um subordinado, que não aprecia seu superior hierárquico por alguma razão particular, pode tentar fazer sempre que possível com que esse superior pareça incompetente ou ineficaz. Inclusive, poderá alegar que embora sendo altamente produtivo o superior não gosta dele por motivos pessoais.

h) Racionalização

Ocorre quando o indivíduo apresenta uma justificação para seu comportamento, que é menos deprimente para sua pessoa ou mais socialmente aceitável do que a verdadeira razão. Um exemplo deste mecanismo de defesa é a pessoa atribuir seu baixo nível de desempenho como resultado de equipamento obsoleto ou normas de trabalho inadequadas e não de suas deficiências pessoais.

Uma vez que a maioria, senão todas as pessoas, apoia-se em mecanismos de defesa, esta espécie de comportamento é difícil de eliminar completamente nas organizações. Por outro lado, trata-se de uma ajuda válida para manter a saúde mental. Contudo, sua ocorrência pode ser minimizada, quando decisões administrativas levam em conta a conveniência de provocar o menor nível possível de frustração por parte do pessoal. Além disso, a compreensão de tal comportamento suscita maior empatia no supervisor em suas interações cotidianas com seus superiores e subordinados, e encoraja a percepção de que o comportamento de um indivíduo pode não representar indicação verdadeira da pessoa, uma vez que mecanismos de defesa poderão estar escondendo sua verdadeira personalidade.

Em conclusão, uma necessidade insatisfeita resulta em tensões dentro do indivíduo e motiva a busca de maneiras de mitigar a tensão. Caso o indivíduo obtenha êxito na consecução do

objetivo que persegue, emerge então a próxima necessidade insatisfeita. Quando as tentativas fracassam, resultando em frustração, o indivíduo envolve-se em comportamentos construtivos (isto é, comportamento adaptativo de natureza positiva) ou recorre a comportamento defensivo (isto é, comportamento que freqüentemente resulta em efeitos negativos). Em qualquer caso, o indivíduo retorna à próxima necessidade insatisfeita emergente, uma vez que, tanto a consecução do objetivo quanto os comportamentos construtivo e defensivo provêm feedback para próxima necessidade.

3.2. Motivação e necessidades básicas

Embora a maioria dos autores concorde em que o homem é motivado pelo desejo de satisfazer muitas necessidades, há vasta diferença de opinião sobre quais são suas necessidades básicas e respectiva importância relativa. Tal maioria, porém, assume um ponto de vista pluralístico, enfatizando tipos diferentes de necessidades, cuja satisfação constitui fator-chave do comportamento.

Por outro lado, não obstante a alta dose de discussão sobre as mais importantes necessidades do homem, Abraham H. Maslow foi o primeiro a relacioná-las num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas.

Essa teoria fundamenta-se na premissa de que as pessoas, embora trabalhem a fim de atender às suas necessidades, estas, depois de satisfeitas, não mais provocam motivação para novos esforços. Em outras palavras, uma necessidade satisfeita deixa de ser motivadora. As organizações, portanto, precisam descobrir novos incentivos, caso desejem assegurar permanente motivação do seu pessoal.

A hierarquia das necessidades humanas de Maslow baseia-se na idéia anteriormente exposta, ou seja, na concepção de que, quando satisfeito um determinado nível de necessidades, a motivação só é ativada pelo desejo de atender à necessidade colocada no nível imediatamente

superior. Em ordem ascendente, as necessidades humanas básicas são as seguintes, de acordo com aquele autor:

a) Fisiológicas

Este é o mais básico nível da hierarquia das necessidades. Em geral, corresponde aos motivos primários não-aprendidos ou naturais, mencionados na introdução deste livro. As mais importantes são aquelas indispensáveis à sobrevivência. Exemplos destas necessidades são: fome, sede, sono e relações sexuais.

b) Segurança

Refere-se à necessidade de segurança contra perigos, ameaças, privações, doenças, instabilidade no emprego, inadequada retribuição salarial, etc..

c) Sociais

Este nível refere-se aos sentimentos de associação com outras pessoas e grupos. Nasce da natureza gregária do homem.

d) Estima

Diz respeito à necessidade de estimar-se a si próprio, de estimar e respeitar outras pessoas e de fazer-se respeitar e estimar por outras pessoas. Exemplos de necessidades deste nível são: prestígio, poder, autoconfiança, completação e status.

e) Auto-realização

Representa a culminação das necessidades humanas de todos os níveis. Significa a motivação de um indivíduo para transformar sua percepção de si próprio em realidades. Em suma, pleno desenvolvimento de todas as potencialidades de uma pessoa, inclusive da oportunidade de usar pensamento criativo.

Embora a teoria de Maslow não seja suficiente para responder a todas as questões suscitadas pelo problema da motivação no trabalho, sua contribuição tem sido sublinhada pela maioria dos textos sobre o assunto. O número e designações dos níveis identificados por Maslow são de pequena importância. Ele próprio indicou que as necessidades nem sempre ocorrerão na

ordem sugerida ou nem sempre haverá distinções perfeitamente nítidas entre os vários níveis. O que é relevante na teoria desse autor é o conceito da hierarquia de necessidades, ou seja, uma vez satisfeita uma necessidade ela não mais serve como motivação.

Entretanto, o raciocínio de que a satisfação de necessidades de nível inferior na hierarquia de Maslow constitui requisito para a emergência de tentativas de satisfazer necessidades de nível mais alto tem sofrido contestação. Por outro lado, dúvidas foram levantadas sobre se as necessidades, se uma pessoa pode simultaneamente tentar satisfazer duas necessidades, etc.. A validade da teoria de Maslow, portanto, permanece sendo um problema aberto à especulação.

Não obstante, a idéia de que as pessoas têm necessidades, de que o grau dessas necessidades difere de indivíduo para indivíduo, de que as necessidades possuem diversas potências, e de que as pessoas serão motivadas a comportar-se de maneira a satisfazer a necessidade mais premente, parece ter inegável validade na compreensão da motivação no trabalho.

Uma alternativa para acalmar os críticos de Maslow foi proposta por C. Alderfer, que combinou as cinco categorias de necessidades de Maslow em três: Existência, relacionamento e crescimento. O conceito de hierarquia de necessidades permanece mas, para Alderfer, a satisfação de necessidade de nível inferior não significa pré-requisito para emergência de tentativas de satisfazer necessidades de nível mais alto.

Outra proposta, bastante citada pela literatura técnica e relacionada com a teoria de Maslow, refere-se às investigações de David. C. McClelland, que se concentrou no estudo da necessidade de realização (que ele chama de fator n_{aCh} , ou seja, n de necessidade e aCh de achievement (realização)). Para esse autor, um motivo é uma “preocupação recorrente para um estado de objetivo”. Em consequência, a “necessidade de realização” referir-se-ia a uma predisposição habitual ou recorrente de lutar pela realização ou sucesso. Desta perspectiva, a realização é uma tendência aprendida e não inata, ativada por insinuações existentes no ambiente.

Há dois aspectos importantes nas implicações do fator n_{aCh} (necessidade de realização) relativamente à motivação no trabalho:

a) Presume-se que a força desta necessidade tenha poderoso efeito sobre quão ativamente uma pessoa tentará empenhar-se eficazmente na execução de suas tarefas:

b) A força dessa necessidade (assim como de poder e afiliação e outras) pode ser alterada mediante treinamento adequado.

McClelland colecionou ampla gama de dados empíricos sobre esses dois aspectos. Ele verificou que as pessoas que obtiveram notas altas em suas mensurações (primacialmente obtidas através de respostas a estímulos ambíguos em situações de teste) sobre a força de *naCh*, isto é, da força da necessidade de realização, tendem a preferir: trabalhar em tarefas de dificuldade intermediária, assumir riscos moderados, assumir responsabilidades pelo desempenho, e a receber feedback concreto sobre o desempenho.

Esse autor afirma que tal comportamento é influenciado pela atividade de ensinar as pessoas a mudar seus desejos de realização, e que tal ensino tem tido efeitos significativos na realização concreta. Se tal treinamento realmente muda necessidades básicas ou, melhor dizendo, muda a percepção do indivíduo sobressai mesmo e sobre seu ambiente, é provavelmente uma questão aberta ao debate. Mas, de qualquer forma, parece ter impacto sobre o comportamento.

Embora as pesquisas de McClelland não tenham gerado ampla verificação por outros autores, elas são sem dúvida relevantes na compreensão da motivação no trabalho.

3.3. Diferenças individuais nas necessidades humanas.

É óbvio que se se trata de modelo geral, sem considerar as diferenças individuais na motivação e no comportamento. Se assim não fosse, com base nesse modelo poder-se-ia ser capaz de prever o comportamento. Mas, tal conclusão não é correta, porque necessidades semelhantes provocam reações diferentes por parte de diferentes pessoas, não apenas em relação aos objetivos que elas selecionam e aos meios que escolhem para alcançá-los, mas também aos tipos de suas reações à frustração decorrente, caso o objetivo não seja atingido.

Para explicar as diferenças individuais encontradas na motivação e conseqüente comportamento das pessoas na situação de trabalho, encontram-se disponíveis numerosos estudos corroborando a hipótese de que diferentes pessoas tem diferentes motivos e intenções.

David C. McClelland, por exemplo, encontrou grande diversidade na percepção da importância do fator realização por indivíduos de culturas diferentes. Em relação a este fator, tem sido notado que o processo de proporcionar orientação vocacional, em parte, fundamenta-se na premissa de que os interesses particulares das pessoas devem ser satisfeitos pelas tarefas que executam.

Um ponto a ter em vista é que, embora o trabalho possa ser fator importante na vida das pessoas, isto pode ser acima por causa de várias razões. Grupo liderado por J. H. Goldhorpe, por exemplo, concluiu que os trabalhadores estudados em sua pesquisa tinham uma perspectiva instrumental do seu trabalho, isto é os trabalhadores não pareciam esperar ou receber satisfação proveniente do interesse em suas ocupações ou de sua associação com colegas de trabalho. Eles consideravam o seu trabalho como simplesmente um meio para um fim fora da organização a que pertenciam, e a promoção ou progressão hierárquica como significando melhor padrão de vida e possibilidade de aquisição de bens materiais.

A faixa etária é outra variável de alta importância na compreensão das diferenças individuais na motivação. O indivíduo de meia - idade ou de idade mais avançada pode experimentar maior dificuldade do que seus colegas mais jovens no ajustamento a mudanças tecnológicas. À medida que as pessoas envelhecem, casam, adquirem automóveis, têm filhos, aperfeiçoam sua perícia e adquirem experiência em suas profissões ou ocupações, torna-se crescentemente complicado para elas se desintrincarem de situações difíceis. Por isso, estabilidade no emprego, por exemplo, poderá representar fator cada vez mais importante para o trabalhador idoso.

Por outro lado, alto nível salarial poderá ser mais importante para uma pessoa no início de sua carreira do que para outra mais idosa. Para o jovem, a carga financeira recente representada

pela compra de nova moradia ou pelo casamento poderá ser bastante pesada. Paradoxalmente, as pessoas de meia - idade são as que tendem a receber maior remuneração do que os jovens, ombro a força da motivação financeira tenda a ser menor naquela idade.

Seria lógico esperar que o relacionamento das pessoas com seu trabalho fosse influenciado por suas personalidades. Estudo feito por Victor H. Vroom confirmou este ponto de vista. Ele verificou que, numa escala para medir o fator autoritarismo, havia uma relação marcadamente positiva entre o grau de influência que os supervisores de baixo nível de autoritarismo, havia uma relação marcadamente positiva entre o grau de influência que os supervisores de baixo nível de autoritarismo sentiam possuir sobre seus subordinados e sobre as atitudes destes no trabalho. Por outro lado, exatamente o oposto foi averiguado relativamente aos supervisores de alto nível de autoritarismo.

3.4. Determinantes da personalidade

A fim de entender como a personalidade se relaciona com a motivação e com o comportamento, impõe-se examinar os elementos determinantes da personalidade. A formação da personalidade humana sofre a influência da interação mútua de muitos fatores. Embora a lista possa ser infinita, parece haver consenso sobre a seguinte classificação dos fatores de influência, isto, é dos fatores determinantes:

a). Determinantes constitucionais. Trata-se aqui dos característicos inatos, herdados pelo indivíduo. Por exemplo, estruturas genéticas diferentes resultam em potenciais variáveis para aprendizagem, energia atividade e tolerância `a frustração. A faixa etária é também um importante determinante constitucional da personalidade. Esses característicos influenciam as necessidades e expectativas do indivíduo.

b) Participação grupal. Dentro de qualquer cultura, os indivíduos encontram-se expostos de diversas maneiras às crenças, valores e costumes da cultura a que pertencem. Esses fatores são

usualmente transmitidos pelos vários grupos (por exemplo: família, educação, religião) com os quais o indivíduo entra em contato. Os relacionamentos desenvolvidos em consequência provavelmente têm influência duradoura em sua personalidade e nas suas maneiras de considerar a vida.

c). Papel. Em certo sentido, papel como fator determinante da personalidade pode ser considerado uma classe especial de participação grupal. Cada um de nós desempenha diferentes papéis em épocas diversas. Os papéis que o indivíduo desempenha, a fim de desobrigar-se dos deveres inerentes a determinado cargo ou função, são determinados pelo grupo dentro do qual existe esse cargo ou função. Por exemplo, os papéis de marido e esposa são determinados pelo ambiente cultural dentro do qual essas funções existem, enquanto os papéis de um oficial das forças armadas ou de um professor universitário são determinados pelos grupos de referência. Embora seja incorreto aceitar o comportamento de uma pessoa de dada situação (por exemplo, o comportamento do professor na sala de aula ou fora dela) como representativo da sua personalidade total, os papéis que as pessoas desempenham quotidianamente têm grande influência sobre suas personalidades.

4. TEORIA DAS SATISFAÇÕES HUMANAS.

Essa teoria foi proposta por Frederick Herzberg, um dos mais acerbos críticos da teoria de Abraham H. Maslow, cujas necessidades humanas ele considerou apenas fatores higiênicos relacionados com as necessidades animais do homem de evitar a dor e o desconforto em contraposição às suas necessidades humanas de crescer psicologicamente.

Usando a técnica conhecida como o método do incidente crítico, a fim de obter dados para análises, empreendeu famosa pesquisa visando a descobrir que fatores faziam as pessoas sentirem satisfeitas ou insatisfeitas em suas ocupações como assalariados. Os fatores positivos foram chamados de motivadores e os negativos de higiênicos. Em conjunto, esses dois fatores passaram a ser aludidos por vários autores como a teoria do fator dual da motivação de Herzberg.

O principal resultado da investigação foi a sugestão de que eventos higiênicos ou de manutenção levam à insatisfação no trabalho, em face da necessidade de evitar situações desagradáveis, enquanto os eventos motivadores levam à satisfação no trabalho, em face da necessidade de crescimento e Auto-realização. Ao nível psicológico, essas duas dimensões de atitudes no trabalho refletem uma estrutura bidimensional de necessidades: um sistema de necessidades dirigido no sentido de evitar situações desagradáveis e outro sistema paralelo de necessidades relacionado com o crescimento pessoal.

Os fatores higiênicos funcionam como agentes de insatisfação porque representam o ambiente ao qual o aspecto animal do homem está contentemente tentando adaptar-se. De outra parte, os fatores motivadores afetam a motivação numa direção positiva porque a substância de uma tarefa é que estimula metas de crescimento, isto é uma tarefa é que estimula metas de crescimento, isto é uma tarefa potencialmente criativa e indispensável ao fomento da inovação.

Os fatores higiênicos são: política de organização, administração geral da mesma, estilos de supervisão, salário, relações interpessoais, e condições de trabalho. Os fatores motivadores são: realização, reconhecimento de tarefa bem executada, natureza do trabalho, responsabilidade outorgada ao indivíduo pelo mesmo, e possibilidade de progresso na hierarquia administrativa da organização.

Em suma, condições tais como ambiente agradável de trabalho, salário adequado, e atitude afável dos supervisores (fatores higiênicos), não asseguram por si só motivações positivas. Estas últimas são ensejadas pelas satisfações encontradas no próprio trabalho (fatores motivadores), entre os quais avulta a oportunidade de Auto-realização, isto é, oportunidade para pleno desenvolvimento de todas as potencialidades inerentes ao ser humano na situação de trabalho.

A análise da teoria de Herzberg revela íntima relação com a hierarquia de necessidades de Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações) chegam ao mesmo resultado final (realização), como o fator mais importante da motivação. É este, também o ponto de vista de David. C. McClelland sobre motivação e necessidades básicas.

Aliás, a idéia de Auto-realização ou senso de realização, como força fundamental na motivação, está de acordo com os resultados das pesquisas conduzidas por Uensis Likert e seus colegas da Universidade de Michigam, sobre os grupos que apresentavam alta taxa de produtividade, onde esse fator se mostrou crucial. Encontra-se presente, também, na concepção de Douglas McGregor, ao considerar que o empregado depende do comportamento e das atitudes de seus superiores hierárquicos para satisfação de muitas de suas necessidades.

De acordo com essa teoria, o empregado precisa confiar em que suas necessidades estão satisfeitas, caso se comporte da maneira que lhe foi prescrita. Se posse dessa segurança, espera oportunidade de Auto-realização. As condições para preenchimento desse objetivo são as seguintes:

- a) Atmosfera de aprovação para trabalho bem desempenhado;
- b) Conhecimento objetivo do que se espera dele e de como está correspondendo a essa expectativa;
- c) Oportunidade de participar na solução de problemas que possam afetá-lo ou, pelo menos, aviso prévio das modificações que se intentem fazer no seu status quo;
- d) Disciplina coerente, imparcial e justa, resultando em senso de segurança;
- e) Direito de apelar à autoridade hierárquica superior ao do seu supervisor imediato, quando julgar ter razões válidas para assim proceder;
- f) Oportunidade de assumir responsabilidades e tomar iniciativas.

5. TEORIA DA EQUIDADE

A teoria da equidade, também chamada teoria da comparação social, e baseia-se na premissa de que as pessoas comparam a relação dos seus insumos ao seu trabalho com o que obtêm dele. Se as duas relações não são iguais, então elas tentarão de algum modo reduzir a discrepância.

A existência de sentimentos de iniquidade tendem a provocar tensões e conseqüente comportamento para reduzi-las. Tal comportamento pode assumir várias formas, tais como afastar-

se da situação, distorcer deliberadamente insumos e exsumos próprios e de outras pessoas, e tentar mudar esses insumos e exsumos ou a pessoa comparada.

A teoria da equidade envolve considerações de duas ordens: características da pessoa - suas atitudes relativamente a insumos e exsumos, sua tolerância a sentimentos de iniquidade, etc.; e características de ações organizacionais, especialmente em termos de práticas relacionadas com recompensas.

Do ponto de vista motivacional, algumas das mais importantes implicações desta teoria podem ser assim resumidas:

a) Oferece um padrão relativamente simples para explicar e prever os sentimentos de uma pessoa, acerca de várias recompensas organizacionais;

b) A delimitação do modelo de comparação usado pelo indivíduo, para avaliar sua taxa de correlação entre insumo e exsumo, deve ser relevante para os tomadores de decisões envolvidos na determinação de níveis adequados de recompensas;

c) Dirige a atenção para as possibilidades de intercâmbio de recompensas.

Pesquisas efetuadas sobre este assunto revelaram que indivíduos, trabalhando em situações experimentais, tendiam a aumentar seu desempenho quando se sentiam insuficientemente pagos. Em regra, quando pagos por hora, tendiam a aumentar a qualidade em detrimento da quantidade; e quando pagos por peça produzida, tendiam a aumentar a quantidade em detrimento da qualidade.

Deve-se esclarecer que a variável importante aqui é a percepção do indivíduo sobre o que seja justo ou injusto. Certamente, pareceria plausível sugerir que, quando o indivíduo percebe que não está sendo pago adequadamente, ele reduzirá sua produção.

Convém notar que é difícil definir as variáveis específicas vistas pela pessoa como seus insumos e exsumos. Por exemplo, idade, habilidade, educação, experiência, esforço, lealdade podem ser considerados insumos; enquanto exsumos poderão ser pagamento, status, satisfação com o trabalho, benefícios adicionais ou um superior que inspire confiança.

Ainda mais, não é fácil prever como qualquer discrepância entre insumos e exsumos é resolvida em situações reais, porque há sempre métodos possíveis para solução. Por outro lado, ponto relevante é que a compensação justa (princípio sobre o qual a teoria da equidade se baseia) poderá na realidade explicar muito pouco.

Embora um indivíduo possa considerar uma recompensa como perfeitamente justa, mesmo assim poderá não se satisfazer com ela. Justiça é possivelmente somente um dos elementos que tomamos em consideração, quando avaliamos o valor de um objetivo para nós próprios. Semelhantemente observamos pessoas que procuram levar vantagem, não retribuindo boa vontade com boa vontade.

Por fim, deve-se enfatizar que a retribuição é um dado comparativo; será considerada justa ou não em relação à retribuição concedida a outra pessoa pelo mesmo trabalho.

6. TEORIAS DE LIDERANÇA

No quando da motivação no trabalho, a liderança e suas seqüelas (chefia e supervisão) constituem fator de altíssima preponderância. Entretanto, apesar da inusitada atenção que tem merecido, seu conceito continua ambíguo, à semelhança do que ocorre em relação ao conceito de caixa preta da pesquisa operacional, isto é, conhece-se o que entra na caixa e o que sai dela, mas nada se sabe sobre o que ocorre dentro dela.

6.1. Traços característicos do líder

A análise da liderança começou pelo próprio líder e a questão vital era obter respostas para a seguinte pergunta: que características ou traços distintivos transformam um pessoa em líder?

Inicialmente, a liderança foi considerada atributo inato, que não poderia ser adquirido. As pessoas nasciam líderes. Posteriormente, sob a influência da escola behaviorista no pensamento

psicológico, aceitou-se a idéia de que os traços característicos do líder poderiam ser adquiridos por intermédio da aprendizagem e da experiência.

Em conseqüência, inúmeros estudos foram empreendidos, no sentido de identificar os predicados universais da liderança. Os resultados dessa volumosa pesquisa foram geralmente desapontadores. Somente a inteligência parecia apresentar-se com algum grau de consistência.

Outro fator, enfatizado por estudos recentes, é ambigüidade. Análise de preferências por determinados estilos de liderança mostraram que os supervisores, com estilos distintos e identificáveis, eram mais eficazes como agentes promotores de confiança e satisfação no trabalho, qualquer que fosse o estilo que adotassem.

Os indivíduos nem sempre desejam estilos de supervisão democrática e participativa, embora muitos deles os reclamem. Tal evidência foi encontrada em razão do desejo desses indivíduos de evitar demasiado grau de ambigüidade e incerteza. Portanto, pode ser que característico particularmente importante da liderança seja a extensão com que reduz ambigüidade e enseja preditabilidade no ambiente de trabalho do indivíduo.

Quando as tarefas do grupo são claras, há pouca probabilidade de os subordinados questionarem as decisões do supervisor, especialmente quando este tem real poder e autoridade, o líder eficaz não é fonte de ambigüidade, enquanto que naquelas onde essas condições não existem (sendo então obviamente mais difícil liderar), o líder eficaz é aquele que resolve níveis altos de ambigüidade. E quando não é extremamente fácil, nem extremamente difícil liderar, o líder será eficaz quando encorajar seu grupo a envolver-se em atividades referentes à solução de problemas.

Reconhecendo a existência de muitas limitações e a inexistência de relações de causa-e-efeito, Keith Davis sugeriu a seguinte categorização dos característicos que parecem ter impacto positivo na liderança bem-sucedida, no contexto do trabalho coletivo humano:

a) Inteligência. Em regra, o líder possui grau mais elevado de inteligência do que o da média de seus subordinados. No entanto, o líder terá pouca chance de ser bem sucedido, caso seja muito mais inteligente do que essa média.

b) âmbito e maturidade social. Líderes a ser emocionalmente estáveis e possuir interesses e atividades de âmbito amplo e diversificado. Possuem autoconfiança e são respeitadores e respeitados.

c) Motivação interna e impulsos de realização. Líderes têm impulsos motivacionais relativamente intensos do tipo realização. Eles lutam por recompensas intrínsecas.

d) Atitudes referentes às relações humanas. Um líder bem sucedido reconhece o valor e a dignidade de seus subordinados e é capaz de mostrar empatia em relação a eles. Por outras palavras, ele exhibe consideração por seus subordinados e preocupa-se mais com eles do que com a produção.

Embora a lista de Davis seja apenas uma entre muitas outras, a evidência de todas elas não é conclusiva. Não há consenso sobre os característicos, nem sobre quais deles são mais importante. Enfim, embora valiosa, a teoria da liderança baseada na descoberta dos traços característicos do líder possui apenas limitado valor analítico ou preditivo.

Tipos de Líder

A consequência imediata dessas teorias foi a tentativa de classificação dos líderes em tipos definidos e distintos. Cronologicamente, ressalta a classificação de Max Weber:

a) Líder tradicional, consequente de uma ordem social sagrada e eterna, baseada no direito divino, na tradição cultural, na herança e na distância social. Apresenta traços patriarcais e patrimonialistas. A natureza da sociedade é o clã e a tribo.

b) Líder carismático, inicialmente rejeitando a tradição e rebelando-se contra a ordem social vigente, concentra-se depois na aceitação da nova ordem, encarnada numa única pessoa. Apresenta traços místicos, arbitrários e personalistas. A natureza da sociedade é a dominada por partidos políticos ou grupos revolucionários.

c) Líder legal, fundamenta-se em normas sociais a que todos devem obedecer, constituindo dogma básico da democracia, ou seja, governo de leis e não de homens. Apresenta traços impessoais, racionais e técnicos. A natureza da sociedade é a burocrática, onde predominam as empresas, as forças armadas e a administração pública.

Evidentemente, a sociedade e a autoridade carismática opõem-se a sociedade burocrática e legal. Carisma vem do grego, significando graça ou dom divino e é uma qualidade que exerce atração e naturalmente impõem respeito, obediência, crença e até adoração, Hwber concluiu que carisma é fator de transformação social e também de instabilidade, arbitrariedade e irracionalidade.

Resulta do que se escreveu que o líder carismático pode confundir-se com o líder tradicional. Carlos de Meira Mattos explica:

“A liderança carismática é a que vem ungida de um poder sobrenatural. O líder carismático sente-se mensageiro de uma delegação extraterrena. É um enviado, um iluminado, como o foram os antigos profetas. Para se exercer esse tipo de liderança é mister que os liderados creiam na mensagem divinatória do enviado”.

Aliás, alguns autores denominam a liderança tradicional de liderança formal e a liderança legal de liderança estatutária, burocrática ou racional. E, ainda na liderança carismática distinguem dois aspectos:

a) Carisma puro, ou seja, a liderança ou autoridade assentada na devoção à graça ou ao dom pessoal do líder;

b) Carisma hereditário, isto é, a liderança ou autoridade se transfere aos descendentes ou sucessores do líder carismático, ensejando a continuidade da estrutura de autoridades implantada pelo líder desaparecido.

Líder reformista

Que encara uma idéia de reforma institucional ou política, econômica e social;

Líder executivo

Tipo moderno de condutor de grandes organizações. A liderança deste tipo impõe-se nas empresas complexas, onde é preciso coordenar ações e procedimentos de diferentes sistemas, envolvendo problemas difíceis e complicados.

Modernamente, os tipos de líderes que servem como referência básica para análise e discussão do problema da liderança resumem-se a dois, assim definidos por Wagner Estelita Campos:

1º) Autoritários, coercitivos, dominadores ou autocráticos

Que visam ao seu próprio interesse, buscam essencialmente impor sua vontade, procuram uniformidade de ação, e seu instrumento é a coação;

2º) Democráticos, persuasivos ou participativos

Que visam ao interesse comum, buscam a participação de seus liderados na execução desse interesse, procuram persuadir e alcançar a participação dos liderados (fazer da sua, a causa de todos), esforçam-se para alcançar unidade de objetivos e seu instrumento é a persuasão.

Esses dois tipos de liderança, por exemplo, formam a base de sustentação da conhecida teoria x e teoria y de Douglas McGregor a qual, por sua vez, tem servido de ponto de partida para substancial parte dos estudos sobre o assunto, em face de sua relevância na compreensão da influência capital que a liderança exerce sobre a motivação no trabalho.

7. TEORIAS X E Y

Douglas McGregor, insatisfeito com as teorias tradicionais da motivação, tanto a monetária, quanto a das relações humanas, e influenciado pela teoria das necessidades humanas de

Abraham H. Maslow, identificou duas concepções fundamentais na explicação da motivação humana.

A primeira foi alcunhada por McGregor de teoria x, que a considerou basear-se nas seguintes premissas, em relação ao fator humano da empresa:

a) A função da gerência consiste em dirigir, motivar e controlar as ações dos seres humanos que integram a empresa e modificar seu comportamento no sentido de ajustá-lo às necessidades da organização.

b) A função explicitada no item acima é imperativa porque, do contrário, os componentes humanos da empresa tenderiam a tornar-se passivos e até resistentes na consecução das necessidades daquela. Segue-se que esses componentes humanos precisam ser persuadidos, recompensados, punidos, controlados e dirigidos em suas atividades. Eis aí o pressuposto básico de uma definição comum e corrente: "Management consists of getting things done through other people", ou seja, "gerência é fazer as pessoas executarem as atividades necessárias à consecução dos objetivos da empresa".

A teoria x, portanto, baseia-se no pressuposto de que o ser humano é inerentemente preguiçoso, pouco inteligente, e fascinado pelo charlatão e pelo demagogo. Por isso, trabalhará sempre o menos possível, preferindo ser conduzido em vez de assumir responsabilidades, e deseja acima de tudo sentir-se seguro. Em face dessas características, o empregado precisa ser dirigido, controlado e motivado pelo receio de punições ou privação de recompensas, a fim de trabalhar de acordo com as necessidades da empresa a que pertence.

O pressuposto supra-explicado resulta na adoção de duas políticas visando à motivação positiva. A primeira, identificada com a gerência científica de Taylor, caracteriza-se pela imposição de métodos gerências coercitivos, implicando supervisão e controles estritos do comportamento. A segunda, identificada com o movimento das relações humanas, caracteriza-se por métodos permissivos, democráticos, participativos, orientados para as necessidades das pessoas e visando à harmonia.

Douglas McGregor rejeita ambas essas políticas, bem como a teoria x que a explicita.

Em seu lugar, sugere o que julga poder ser chamada de teoria y.

A teoria y baseia-se no pressuposto de que os seres humanos não são inerentemente passivos nem indiferentes às necessidades de empresa a que pertencem: tornam-se assim em virtudes da experiência adquirida em suas relações trabalhistas. Presentes nos seres humanos encontram-se todos estes ingredientes: motivação, potencial para desenvolvimento, capacidade de assumir responsabilidade e a disposição de orientar seu comportamento em direção aos objetivos da sua empresa. Esses ingredientes não são postos nos seres humanos pela liderança. Esta é responsável por fazer com que as pessoas, por si próprias, reconheçam e desenvolvam esses característicos humanos.

A tarefa essencial da liderança, portanto, é propiciar a existência de condições e métodos de trabalho de sorte tal que a melhor maneira de as pessoas alcançarem seus próprios objetivos é através da orientação de seus esforços em direção às metas da empresa. Trata-se de um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar crescimento e prover orientação. Segundo McGregor, é o que Peter Drucker chamou de gerência por objetivos em oposição à tradicional gerência por controle.

Todavia, a teoria y não foi bem aceita por muitos autores. Alguns julgaram inclusive que a teoria x é superior àquela e mais apropriada à realidade da vida das empresas. Em conclusão, ambas as teorias, x e y, baseiam-se em pressupostos que oferecem algo de válido. O gerente sagaz deverá combiná-las, de modo a adotar o procedimento indicado para cada situação específica e levando em conta cada indivíduo específico, sem generalizações inadequadas à realidade circunstancial.

David J. Lawless, por exemplo, demonstra desconfiança em relação à validade da teoria y de McGregor, bem como da abordagem de Rensis Likert epitomizada no seu sistema 4. Em substituição a essas concepções, propõe o que chama de teoria z que significa aderência à visão

significa aderência à visão situacional acima referida. Quer dizer, a situação específica é que deve determinar o comportamento do líder, no sentido de ensejar a motivação positiva do empregado.

Depende do líder e do contexto

7.1. QUADRO GERAL DO COMPORTAMENTO DO LÍDER

Os pesquisadores sugerem as seguintes variáveis para explicar o comportamento do líder, visando à motivação no trabalho: atributos, comportamento propriamente dito, contexto e efeitos.

Baseado nessas variáveis, um quadro dos seus relacionamentos é a seguir descrito, com o fim de tentar esclarecer a influência da liderança no âmbito da motivação no trabalho.

7.2. NATUREZA DOS EFEITOS

O interesse aqui prende-se ao estudo das conseqüências do comportamento do líder e dos seus atributos pessoais. Os efeitos principais habitualmente considerados são: o êxito do líder em termos de produtividade; e as atitudes de seus subordinados e colegas por ele geradas.

O comportamento e os atributos pessoais do líder tendem a influenciar as atitudes das pessoas com as quais trabalha. Esses efeitos podem ser facilmente medidos, em termos dos sentimentos dos subordinados a seu respeito com líder ou de satisfação geral desses subordinados no trabalho. Importa esclarecer que raramente, porém, se encontram associações simples entre esses diferentes tipos de efeitos.

7.3. NATUREZA DO COMPORTAMENTO DOS LÍDERES

O estudo deste comportamento utiliza as seguintes técnicas principais: observação direta, retrospectiva (dados e informações comportamentais do passado), e registro I o próprio líder anota o que faz, à medida que o faz).

Na seleção de dimensões descritivas, certos conceitos apriorísticos que parecem intuitivamente plausíveis seriam os seguintes:

- a) comportamento ligado aos estilos de liderança denominados autoritário, democrático, e laissez-faire (deixar fazer);
- b) Comportamento como um continuum, variando desde concentração no líder até concentração no subordinado;
- c) Comportamento referente à liderança participativa e benevolente, centrada na visão humanística do homem no trabalho.

Convém levar em conta ainda dois importantes aspectos do comportamento dos líderes, identificados pelas investigações empreendidas pela Universidade Estadual de Ohio: consideração (respeito) e iniciação da estrutura, fatores esses independentes, não constituído um continuum unidimensional.

Essa forma de descrever o comportamento do líder foi adotada por outros investigadores como, por exemplo, Robert Blake & Jane Mouton, que rotularam essas duas dimensões de “preocupação pelas pessoas” e “preocupação pela produção”.

Embora não estatisticamente independentes, aparecem os conceitos de “concentração na pessoa” e “concentração no trabalho” de Rensis Likert; e as observações de Fred E. Fiedler e as de William J. Reddin, centradas nos conceitos de comportamento “Orientado para os relacionamentos” e “orientação para a tarefa”. Sendo a concepção de Fiedler baseada na situação, e a de Reddin baseada na inclusão de mais um fator (eficácia) nesses semelhantes pontos de vista.

7.4. LIGAÇÕES ENTRE COMPORTAMENTO E EFEITOS

Além de anotações de boas e não boas maneiras de passar o tempo no trabalho, sugeridas por Peter Drucker, não há evidência quantitativa disponível sobre os efeitos precisos das diferentes formas da atividade quotidiana dos líderes. Todavia, encontram-se alguns dados esparsos, entre os quais assumem relevância os a seguir consignados.

A satisfação do subordinado relaciona-se com a liderança democraticamente orientada. Tal espécie de satisfação associa-se a menor taxa de absenteísmo e de rotatividade no emprego. Mas, não seria correto inferir que existe um relacionamento direto e linear entre essas variáveis. Isto é, a tendência geral parece ser aquela, mas há muitas exceções devidas a diversos fatores. Por exemplo, pesquisas demonstraram o seguinte: estilos autoritários de liderança eram freqüentemente bem aceitos pelos subordinados e tornavam-se mais comuns à medida que se descia de nível na escala hierárquica.

A maioria dos estudos sobre os efeitos do comportamento dos líderes conclui pela incerteza da causação direta: “o comportamento causa o efeito?”, “será o inverso?”, ou “haverá um padrão causativo mais complexo? (talvez padrões causativos circulares)?”.

CAPÍTULO IV

MECANISMO DE MOTIVAÇÃO EMPREGADOS NA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS E SEUS AMPAROS LEGAIS.

O presente capítulo tem por finalidade a identificação, análise e interpretação dos mecanismos de motivação empregados na corporação, os quais se encontram estabelecidos formalmente, sendo alguns desses mecanismos, geradores de direitos, mas por vezes até desconhecidos e não provocados pelo profissional Policial Militar e/ou seus administradores.

Objetivando uma visão mais clara, acerca da identificação das normas destinadas a promover a motivação do profissional Policial Militar, traremos à vista seus enunciados, interpretando seus objetivos.

1 - LEI Nº8033 DE 02 DE DEZEMBRO DE 1975

ESTATUTO DOS POLICIAIS MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS.

Art. 3º - Os integrantes da PM-GO, em razão da destinação constitucional da Corporação e em decorrência de leis vigentes, constituem uma categoria especial de servidores públicos estaduais e são denominados Policiais Militares.

1. ART. 49º São direitos dos policiais militares:

Inc. I. Garantia da patente, em toda a sua plenitude, com as vantagens, prerrogativas e deveres a ela inerentes quando oficial;

Inc. III. Nas condições ou nas limitações impostas na legislação e regulamentação específicas:

a) A estabilidade, quando praça, com 10 (dez) ou mais anos de tempo de efetivo serviço.

Comentário:

Este item satisfaz parcialmente a necessidade de segurança na profissão. Considera-se atualmente que após 02 (dois) anos, a estabilidade é garantida aos praças.

b) O uso das designações hierárquicas.

Comentário:

Enquadra-se na teoria de higiene - motivação de Herrzberg. É um fator simples e necessário cuja falta implicaria desmotivação e desordem.

c) A ocupação de cargo correspondente ao posto ou a graduação.

Comentário:

Um policial militar que exerce um cargo inferior ao seu posto ou graduação estará em relação aos demais pares, inferiorizado, o que pode causar-lhe desmotivação ao ferir sua estima.

d) A percepção de remuneração.

Comentário:

Parcialmente ampara e garante a satisfação das necessidades fisiológicas, o que de certa forma abre espaço para a procura de satisfação dos objetivos sociais.

l) O porte de arma, quando oficial, em serviço ativo ou em inatividade, salvo aqueles em inatividade por alienação mental ou condenação por crimes contra a Segurança Nacional ou por atividades que desaconselham aquele porte.

m) O porte de arma, pelas praças, com as restrições impostas pela Polícia Militar.

Comentário:

Para quem almeja ingressar nas fileiras da Corporação, trata-se de um fator de grande motivação, tendo em vista que uma vez sendo formado nas corporações policiais militares, automaticamente se adquire o porte de arma.

n) Tratamento de saúde por conta integral do IPASGO, nas enfermidades contraídas em serviço ou em razão da função.

Comentário:

A assistência do IPASGO se estende também aos dependentes do policial militar. Um vínculo dessa natureza tranquiliza o PM quanto a sua saúde e de sua família, contribuindo para seu bem-estar e segurança no local de serviço.

Art. 50 - O policial militar que se julgar prejudicado ou ofendido por qualquer ato administrativo ou disciplinar de superior hierárquico, poderá recorrer ou interpor pedido de reconsideração, queixa ou representação.

Quando o militar se encontra em uma situação acima descrita, sente uma sensação de instabilidade no emprego, comprometendo sua necessidade de segurança. Caso algum superior tenha cometido ato injusto, a lei prevê situações que permitem o desfavorecido tentar aliviar sua tensão, em termos legais.

Art. 51

Parágrafo único. - Os policiais militares alistáveis são elegíveis, atendidas as seguintes condições.

I - O policial que tiver menos de 05 (cinco) anos de efetivo será , ao se candidatar a cargo eletivo, excluído do serviço ativo, mediante demissão ou licenciamento “ex officio”.

II - O policial militar em atividade, com cinco ou mais anos de efetivo serviço, ao se candidatar a cargo eletivo, será afastado, temporariamente, do serviço ativo e agregado, considerado em licença para tratar de interesse particular.

Comentário:

O estatuto oferece condições para quem queira investir na carreira política, favorecendo, dessa forma, a Auto-realização dos que desejam trilhar tal caminho.

Art. 62 - Os policiais militares têm direito, aos seguinte períodos de afastamento total do serviço, obedecidas as disposições legais e regulamentares, por motivo de :

- I - núpcias: 08 dias;
- II. - Luto: 08 dias;
- III - Instalação: até 10 dias;
- IV - Trânsito: até 30 dias.

Comentário:

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

Art. 64. - Licença é a autorização para o afastamento total do serviço em caráter temporário, concedida ao policial militar, obedecidas as disposições legais e regulamentares.

Parágrafo Primeiro - A licença pode ser:

- I - Especial;
- II - Para tratar de interesse particular;
- III - Para tratar de saúde de pessoa da família, e
- IV - Para tratamento de saúde própria.

Art. 65 -

Parágrafo Terceiro - Os períodos de licença especial não gozadas pelo PM são computados em dobro, para fins exclusivos de contagem de tempo para a inatividade...?”

Comentário:

Para os policiais militares que desejam passar para a inatividade mais cedo, este artigo é altamente motivador.

Art. 68 - As prerrogativas dos policiais militares são constituídas pelas honras, dignidades e distinções devidas aos graus hierárquicos e cargos.

Parágrafo Único - São prerrogativas dos policiais militares:

I - Uso de títulos, uniformes, distintivos, insígnias e emblemas policiais militares da PMGO, correspondentes ao posto ou à graduação.

II - Honras, tratamentos e sinais de respeito que lhes sejam asseguradas em leis ou regulamentos.

III - Cumprimento de pena de prisão ou detenção somente em Organização Policial Militar, cujo comandante, chefe ou diretor tenha precedência hierárquica sobre o preso ou detido, e

IV - Julgamento em foro especial, nos crimes militares.

Comentário:

Tais itens assumem características da teoria motivacional de Herzberg. Tais prerrogativas são exclusivas dos policiais militares, as quais não têm nada a ver com remuneração. Por outro lado, a teoria de Maslow aplicada às prerrogativas, constata-se que os incisos I e II, enaltecem a estima do indivíduo, enquanto que o III e IV o distingue socialmente.

O presente estatuto, confere aos profissionais policiais militares, denominação específica bem como os distingue como uma categoria especial de servidores públicos;

— Ampara normas relativas à remuneração do profissional policial militar, discriminando sua composição, protegendo-a contra incursões prejudiciais à categoria;

— Ampara o profissional policial militar, nas suas necessidade de afastamentos, através da regulamentação de licenças, as quais podem chegar até a dois anos, com garantia de seu emprego;

Estabelece prerrogativas especiais, constituídas pelo uso de uniforme, títulos, honras, distinções devidas aos graus hierárquicos e cargos.

O estatuto dos policiais militares vêm de encontro às necessidades fisiológicas, de estima e segurança profissional, propiciando condições inclusive para a auto-realização, onde o profissional policial militar, têm assegurado o direito à hierarquia profissional da corporação, através dos princípios de equidade preconizado pelo estatuto.

2. LEI 11.866 DE 28 DE DEZEMBRO DE 1992.

CÓDIGO DE REMUNERAÇÃO E PROVENTOS DOS SERVIDORES

MILITARES DO ESTADO DE GOIÁS.

Art. 3º - A remuneração do militar na ativa compreende:

- I - vencimento;
- II - gratificações;
- III - indenizações.

Art. 6º - O direito do militar ao vencimento tem início na data:

- I - do ato de sua promoção ou reversão ao serviço ativo;
 - II - do ato de declaração, para aspirante a oficial;
 - III - da apresentação, quando da nomeação para qualquer posto ou graduação na Polícia militar ou no corpo de bombeiros militar;
 - IV - do ato de inclusão, para os alunos das escolas e academias da polícia militar ou no corpo de bombeiros militar.
-

Art. 9º O militar faz jus, em efetivo serviço, às seguintes gratificações:

- I - tempo de serviço;
- II - mérito profissional;
- III - localização especial ou insalubridade;
- IV - ensino;
- V - risco de vida.

Art. 13 - A gratificação de tempo de serviço é devida ao militar por quinquênio de efetivo serviço público prestado, a partir de 20 de julho de 1947.

Art. 15 - A gratificação de mérito profissional é devida ao militar de acordo com seu posto ou graduação como estímulo à carreira e à ascensão hierárquica da corporação.

Art. 16 - A gratificação de mérito profissional é calculada sobre o respectivo vencimento, nos seguintes percentuais.

- I - 100% (cem por cento) - posto de coronel;
- II 90% (noventa por cento) - posto de tenente coronel;
- III - 80% (oitenta por cento) - posto de major;
- IV - 70% (setenta por cento) - posto de capitão;
- V - 60% (sessenta por cento) - posto de 1º tenente;
- VI - 50% (cinquenta por cento) - posto de 2º tenente;
- VII - 50% (cinquenta por cento) - graduação de aspirante a oficial;
- VIII - 40% (quarenta por cento) - graduação de subtenente;
- IX - 35% (trinta e cinco por cento) - graduação de alunos do CFO-3, CFO-2, CFO-1 E 1º sargento;
- X - 30% (trinta por cento) - graduação de 2º sargento;

XI - 25% (vinte e cinco por cento) - graduação de 3º sargento;

XII - 15% (quinze por cento) - graduação de cabo;

XIII - 10% (dez por cento) - graduação de soldado.

Art. 17 - A gratificação de localidade especial ou insalubridade é devida ao militar, até o limite de 20% (vinte por cento) do vencimento, por ato do comandante geral da polícia militar ou do corpo de bombeiros militar, baseado em estudo do Estado maior, nas seguintes condições:

I - Aos que servirem em regiões inóspitas, seja pelas condições precária de vida, seja pela insalubridade;

II - Aos que servirem em regiões onde há grande evasão de efetivos, tendo como causa melhor oferta de salários oferecidos pela iniciativa pública ou privada da região.

III - Aos que operem com Raios X e substâncias radioativas, próximos às fontes de irradiação e dos que operam diretamente com doenças infecto-contagiosas.

IV - aos mergulhadores em atividade, na área de salvamento náutico, aos componentes de postos permanentes de fiscalização do Batalhão florestal no interior do Estado.

Art. 18 - O direito à percepção da gratuidade de localidade especial ou insalubridade começa no dia da chegada do militar à região inóspita ou do seu emprego nas atividades previstas nos incisos III e IV do artigo anterior, e termina na data de sua partida ou dispensa da tarefa que deu origem à referida gratificação.

Art. 19 - É assegurado o direito do militar à gratificação de localidade especial ou insalubridade, nos deslocamentos por motivo de serviço e nos afastamentos em razão de férias, licença especial, luto núpcias, dispensa do serviço hospitalização ou licença por motivo de acidente em serviço ou moléstia adquirida em consequência da inospitalidade da região.

Art. 20 - A gratificação de ensino é devida ao militar, na base de 20% (vinte por cento)

do vencimento, nas seguintes condições:

I - Aos oficiais e praças que servirem na APM e CFAP da Polícia Militar e CTE do Corpo de Bombeiros;

II - Aos integrantes das bandas de música da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar;

III - Aos oficiais instrutores e praças monitores designados para matérias curriculares nos cursos regulares em funcionamento na APM, no CFAP e CTE, enquanto perdurar a carga horária prevista para a respectiva matéria;

IV - Aos oficiais e praças das demais OPM e OBM, designados como instrutores e monitores, nas mesmas condições do inciso anterior.

Art. 21 - A gratificação de risco de vida, devida a todo militar, corresponde a 100% (cem por cento) de vencimento e é destinada a compensar os riscos inerentes à natureza da função que exerce.

Art. 22 - As indenizações ao militar são quantitativos em dinheiro, devidos para ressarcimento de despesas impostas pelo exercício de sua atividade, compreendendo:

I - Diárias;

II - ajuda de custo;

III - transporte;

IV - auxílio moradia;

V - representação de função.

Art. 24 - Diárias são indenizações pagas, adiantamento, destinadas a atender as despesas extraordinárias de alimentação e pousada e são devidas ao militar durante o seu afastamento da sede por motivo de serviço.

Parágrafo único - para os efeitos deste artigo, são também, computados os dias de saída e chegada.

Art. 26 - Na hipótese da impossibilidade do pagamento da diária adiantadamente, o ajuste de contas terá por base o valor atualizado.

Art. 29 - A ajuda de custo é a indenização para custeio de despesas de viagem. Mudança e instalação, exceto as de transporte, paga adiantadamente ao militar.

Art. 31 - O militar terá direito à ajuda de custo quando:

I - movimentado para cargo ou comissão cujo desempenho importe na mudança de domicílio, para outra localidade, com desligamento de sua OPM ou OBM, obedecido o disposto no artigo anterior.

II - movimentação para realizar curso ou estágio de duração;

a) igual ou superior a 3 (três) meses, hipótese em que receberá na ida, conforme o caso, metade de um dos valores previstos nos incisos I, II e III do artigo anterior, e, na volta, o mesmo valor;

b) igual ou superior a 3(três) meses, recebendo nesta hipótese, na ida, metade de um dos valores previstos nos incisos I, II e III.

Art. 36 - O militar, nas movimentações por interesse do serviço, tem direito a transporte para si e seus dependentes, de residência, por conta do Estado, nele compreendidos a passagem e o transporte da respectiva bagagem, dos móveis e dos utensílios, se mudar em observância a prescrições legais ou regulamentares.

§ 1º O militar terá direito, também, a transporte por conta do Estado, quando tiver de efetuar deslocamento, nos seguintes casos:

- a) interesse da justiça ou da disciplina;
- b) concurso para ingresso em escola, curso ou centro de formação, especialização, aperfeiçoamento ou atualização, quando de interesse da corporação;
- c) em viagem de estudos, quando fazendo parte do currículo de curso em andamento;
- d) por motivo de serviço, decorrente de desempenho de sua atividade;
- e) baixa ou alta em organização hospitalar, em virtude de prescrição médica competente ou, ainda, realização de inspeção de saúde.

§ 2º Quando o transporte for realizado sob responsabilidade do Estado, o militar será indenizado da quantia correspondente às despesas decorrentes dos direitos a que se referem este artigo e seus parágrafos.

§ 3º - O disposto neste artigo aplica-se ao inativo quando regularmente convocado para o serviço ativo.

§4º - O militar, ao ser transferido para inatividade remunerada, faz jus ao transporte, pelo prazo de 180 (cento e oitenta) dias, a contar da data da publicação do ato oficial de transferência para a reforma para o domicílio onde fixará nova residência, desde que seja dentro do Estado de Goiás.

Art. 37 - Para efeito de concessão de transporte, consideram-se dependentes do militar.

I - esposa;

II - filhos menores de 21 (vinte e um) anos, inválidos ou interditados;

III - filha solteira, desde que não receba remuneração;

IV - filho estudante universitário menor de 24 (vinte e quatro) anos, desde que não receba remuneração:

V - Pessoas que vivem sob a sua exclusiva dependência econômica, desde que comprovado judicialmente.

Art. 38 - Os dependentes do militar, com direito ao transporte por conta do Estado que não puderem acompanhá-lo na mesma viagem, por motivo qualquer, poderão fazê-lo a contar de 30 (trinta) dias antes, até 30 (trinta) dias após o seu deslocamento.

Art. 39 - Quando o militar falecer em serviço, seus dependentes têm direito, até 6 (seis) meses após o óbito, ao transporte por conta do Estado, para localidade dentro do território goiano, em que fixarem residência.

Art. 40 - O militar em atividade tem direito ao auxílio moradia, calculado sobre seu vencimento nas seguintes porcentagens:

I - 25% (vinte e cinco por cento), para os que possuírem dependentes;

II - 10% (dez por cento), para os que não possuírem dependentes.

Art. 44 - O Estado proporcionará ao militar ativo e inativo remunerado e aos seus dependentes a assistência médico -hospitalar e odontológica, através do Instituto de Previdência e Assistência dos Servidores do Estado de Goiás (IPASGO) , complementada pelo órgão de saúde e assistência social da corporação, segundo normas próprias.

Art. 45 - O Instituto de previdência e Assistência dos Servidores do Estado de Goiás (IPASGO) indenizará todo serviço médico, hospitalar, laboratorial e odontológico prestado ao militar pelas unidades próprias da corporação, segundo tabela de custo do Instituto.

Art. 46 - O militar da ativa tem direito a hospitalização e tratamento custeado integralmente pelo estado nos seguintes casos:

I - ferimentos em serviço;

II - doença tendo relação de causa e efeito com o serviço;

III - ferimento recebido em operações militares ou na preservação da ordem pública, ou por enfermidade contraída nessas condições ou que nelas tenha sua causa eficiente.

Art. 47 - Para os efeitos do disposto nos art. 44 e 46, a indenização do militar decorrente de tratamento próprio ou de dependentes em clínica ou hospital, especializado ou não, nacional ou estrangeiro, estranho aos serviços de saúde da corporação, ocorre nos seguintes casos:

I - quando houver organização hospitalar no local ou não existir nosocômio em convênio com o IPASGO ou com a corporação e não for possível ou viável o deslocamento do paciente para outra localidade;

II - o hospital conveniado não puder atender e não for possível ou viável o deslocamento do paciente para outra localidade;

III - em casos de emergência, quando a organização hospitalar militar local não puder atender.

Art. 48 - A ^{P.M.} polícia militar prestar através dos serviços especializados, assistência médico hospitalar e odontológica, aos dependentes do militar, legalmente habilitados.

Parágrafo único - Continuam compreendidos nas disposições deste artigo a viúva e os demais dependentes do militar falecido.

Art. 4º - Os recursos para complementar a assistência de que trata o art. 44 provêm de verbas consignadas no orçamento do Estado e de contribuições sacadas em folha de pagamento do militar ativo e inativo.

Art. 50 - As contribuições de que trata o artigo anterior serão estipuladas pelos comandante da Polícia Militar, após estudo do Estado Maior, para constituição do fundo de Assistência Social.

Art. 51 - É dever do Estado assegurar sepultamento condigno ao militar ativo e inativo remunerado.

Art. 52 - O auxílio funeral, quantitativo em dinheiro concedido para custear o sepultamento de militar, equivale a 01 (um) vencimento de:

I - Coronel, para oficiais e aspirantes a oficial;

II - Subtenente, para os praças.

Art. 55 - Cabe ao Estado a translação do corpo do militar da ativa, falecido em operação ou serviço militar, em instrução ou acidente em serviço, para a localidade do Estado designada pela família.

Art. 60 - Quando destacado ou quando a Polícia Militar não lhe oferecer alimentação, o militar tem direito à indenização no valor correspondente a 1 (uma) etapa por dia de permanência nestas condições.

Art. 61 - O militar da ativa tem direito ao fardamento por conta do Estado, atribuído em forma de abono, na base de 5% (cinco por cento) do respectivo vencimento, que é retido pelos órgãos pagadores da Polícia Militar, com aplicação pela própria corporação.

§ 1º - O fardamento de que trata este artigo é distribuído de acordo com tabelas organizadas pelos órgão competente da Polícia Militar.

§ 2º O oficial da ativa terá direito a receber seu fardamento após 90 (noventa) dias da vigência desta lei;

§ 3º - Não será retida pelos órgão pagadores respectivos a importância recebida, a título de fardamento, pelos militares que servirem na PM-2 P-2 e B-2 das unidades da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros Militar.

§ 4º - Os militares enquadrados no parágrafo anterior não terão direito a receber fardamento, enquanto no exercício daquelas funções.

Art. 74 - O militar da ativa que foi ou venha a ser reformado por incapacidade definitiva e considerado inválido, impossibilitado total e permanentemente para qualquer trabalho, não podendo prover sua subsistência, faz jus a um auxílio invalidez no valor de 20% (vinte por cento) do vencimento, desde que satisfaça a uma das condições abaixo especificadas, devidamente declarada pela junta médica central da corporação.

I - necessitar de internação permanente ou de hospital dia, seja em instituição governamental ou privada;

II - necessitar de cuidados permanentes de enfermagem ou de empregados para auxiliá-lo em suas necessidades elementares.

§ 1º - Para continuidade do direito ao recebimento do auxílio invalidez, o militar fica sujeito a submeter-se semestralmente à inspeção de saúde de controle.

§ 2º - O auxílio invalidez é suspenso automaticamente pela autoridade competente se comprovado em inspeção de saúde de controle que o militar dele não mais necessita.

§ 3º - O militar de que trata este artigo tem direito ao transporte por conta do Estado, quando for obrigado afastar-se de seu domicílio para ser submetido à inspeção de saúde de controle prevista no § 1º.

Comentário:

O presente código, apesar de nunca ter sido interpretado como um mecanismo de motivação, traz em seu bojo uma série de normas que têm por finalidade proteger e distinguir o sistema de remuneração e proventos do profissional policial militar.

O presente código estabelece a composição da remuneração do policial militar, protegendo-a de políticas contrárias.

Discrimina e protege as bases vencimentais, bem como normatiza e estabelece as gratificações, indenizações e sua operacionalização;

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

Finalizando podemos depreender da interpretação do alcance das normas estabelecidas pelo código de remuneração e proventos do policial militar, que o mesmo, é de forma direta um mecanismo de motivação profissional de altíssimo valor, pois trata e protege os interesses e necessidades do policial militar.

3.- DECRETO Nº 2639, DE 21 DE OUTUBRO DE 1986.

REGULAMENTO DISCIPLINAR DA POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS

Art. 2º - A camaradagem torna-se indispensável à formação e ao convívio da família policial militar, cumprindo existir as melhores relações sociais entre os policiais militares.

Parágrafo único - Incumbe aos superiores incentivar e manter a harmonia, a solidariedade e a amizade entre seus subordinados.

Art. 3º - A civilidade é parte da educação policial militar e, como tal, de interesse vital para a disciplina consciente. Importa ao superior tratar os subordinados em geral, e os recrutas em particular, com urbanidade e justiça, interessando-se pelos seus problemas. Em contra partida, o subordinado é obrigado a todas as provas de respeito e deferência para com seus superiores, de conformidade com os regulamentos policiais militares.

Parágrafo único - As demonstrações de camaradagem, cortesia e consideração, obrigatórias entre os policiais militares, devem ser dispensadas aos militares das forças armadas e aos policiais militares de outras corporações.

Comentário:

Tendo em vista que as necessidades sociais caracterizam-se pela associação, participação, aceitação por parte dos colegas e de troca de amizades, os artigos 2º e 3º do decreto em epígrafe se ajustam a este tópico da teoria de Maslow. Uma boa convivência entre o efetivo, de

determinado quartel, facilita as relações interpessoais, criando um clima amistoso, onde a compreensão e o diálogo são fatores freqüentes e de grande importância.

Art. 50 - O comportamento policial militar das praças espelha o seu procedimento civil e policial militar, sob o ponto de vista disciplinar.

Parágrafo primeiro - A classificação, a reclassificação e a melhoria de comportamento são de competência do comandante geral e dos comandantes da OPM, obedecendo o disposto neste capítulo e necessariamente publicado em boletim.

Parágrafo segundo - Ao ser incluído na Polícia Militar, a praça será classificada no comportamento "bom".

Art. 51 - O comportamento policial militar da praça deve ser classificado em:

I - Excepcional - quando no período de 09 (nove) anos de efetivo serviço não tenha sofrido qualquer punição disciplinar.

II - Ótimo - quando no período de 5 (cinco) anos de efetivo serviço tenha sido punida com até 01 (uma) detenção.

III - Bom - quando no período de 02 (dois) anos de efetivo serviço tenha sido punida com até 02 (duas) prisões.

IV - Insuficiente - Quando no período de 01 (um) ano de efetivo serviço tenha sido punida com 02 (duas) prisões ou, no período de 02 (dois) anos, tenha sido punida com mais de 02 (duas) prisões.

V - mau - quando no período de 01 (um) ano de efetivo serviço tenha sido punida com mais de 02 (duas) prisões.

Art. 52 - A praça que se encontrar no comportamento excepcional ou ótimo, permanecerá neste comportamento ainda que seja punida com até 01 (uma) repreensão. Ingressará,

porém no comportamento ótimo ou bom, respectivamente, se for punida com 01 (uma) detenção ou 01 (uma) prisão.

Comentário:

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

Art. 66 - Recompensas constituem reconhecimento dos bons serviços prestados por policiais militares.

Art. 67 - Além de outras previstas em leis e regulamentos especiais, são recompensas policiais militares:

I - Elogio;

II - dispensa de serviço;

III - dispensa da revista de recolher e do pernoite, nos centros de formação, para alunos dos cursos de formação.

Art. 68 - O elogio pode ser individual ou coletivo.

Parágrafo Primeiro - O elogio individual, que coloca em relevo as qualidades morais e profissionais, somente poderá ser formulado a policiais militares que se hajam destacado dos demais da coletividade em desempenho de ato de serviço ou ação meritória. Os aspectos principais que devem ser abordados são as referentes ao caráter e despedimento, à inteligência, às condutas civis e policial militar, à capacidade como comandante e como administrador e à capacidade física.

Parágrafo segundo - Só serão registrados nos assentamentos dos policiais os elogios individuais obtidos no desempenho de funções próprias à Polícia Militar e concedidos por autoridades com atribuições para fazê-lo.

Parágrafo Terceiro - O elogio coletivo visa a reconhecer e a ressaltar um grupo de policiais militares ou fração de tropa ao cumprir, destacadamente, uma determinada missão.

Parágrafo quarto - Quando a autoridade que elogiar não dispuser de boletim para a publicação, esta deve ser feita, mediante solicitação escrita, no da autoridade imediatamente superior.

Art. 69 - As dispensas do serviço, como recompensas, podem ser:

I - Dispensa total do serviço, que isenta de todos os trabalhos da OPM, inclusive os de instrução.

II - Dispensa parcial do serviço, quando isenta de alguns trabalhos, que devem ser especificados na concessão.

Parágrafo primeiro - A dispensa total do serviço não deve ultrapassar o total de 15 (quinze) dias, no decorrer de 01 (um) ano civil. Esta dispensa não invalida o direito de férias.

Parágrafo segundo - A dispensa total do serviço, para ser gozada fora da sede, fica subordinada às mesmas regras de concessão de férias.

Parágrafo terceiro - A dispensa total do serviço é regulada por períodos de 24 (vinte e quatro) horas, contadas de boletim a boletim. A sua publicação deve ser feita, no mínimo, 24 (vinte e quatro) horas antes de seu início, salvo motivo de força maior.

Art. 70 - As dispensas da revista de recolher e de pernoitar no quartel podem ser incluídas em uma mesma concessão.

Não justificam a ausência ao serviço para o qual o aluno estiver ou for escalado, nem a instrução a que deva comparecer.

Comentário:

Quando se executa um bom trabalho, quem o executou espera de seu superior o reconhecimento de tal fato, e isto vem através de elogios e recompensas, que são maneiras de motivar o policial militar a continuar se esforçando, aumentar sua estima, ajudando-o a atingir sua auto-realização. Quando um PM se destaca operacionalmente ou administrativamente, recebe este reforço positivo.

O regulamento disciplinar da corporação, por muitos visto como uma aberração jurídica, traz, em seu conteúdo, normas de conduta e preceitos regulamentares de grande valor motivacional, notadamente no aspecto das recompensas, da conduta profissional bem como institutos que protegem o policial militar, de qualquer ato arbitrário, injusto ou ofensivo à sua pessoa. É, sem sombra de dúvidas, uma das grandes fontes formais de mecanismos motivacionais para o profissional policial militar.

4. PORTARIA Nº033/PM-1 (INSTITUI O DESTAQUE OPERACIONAL)

No contexto das necessidades de estima, podemos tomar como exemplo típico na Polícia Militar do Estado de Goiás, a portaria nº033/PM-1, que institui na Polícia Militar o destaque operacional.

“Considerando que o quadro atual de Segurança Pública está a exigir maior eficiência da Polícia Militar em sua missão constitucional”;

Considerando a importância de se estabelecer um sistema de recompensas para o policial militar que venha se destacar nas missões de combate a criminalidade como fator de motivação ao desempenho operacional;

Considerando a necessidade de se reconhecerem, também, as OPM integradas a comunidade operacional, cuja produtividade mereça distinção.

Resolve:

Em caráter temporário, enquanto se aguarda a efetivação através de Decreto, instituir na Polícia Militar de Goiás, o Destaque Operacional, nos seguintes termos:

Capítulo I - Do Destaque Operacional

Art. 1º - Fica instituído na Polícia Militar do Estado de Goiás, destinado a agraciar policiais militares por relevante desempenho operacional, o crachá “Destaque Anhanguera”, nos níveis:

I - Grau ouro;

II - grau prata;

III - grau bronze.

Parágrafo único - Fica também criada a placa “Destaque Anhanguera”, nos níveis mencionados neste artigo, destinado ao agraciamento de Organizações Policiais Militares(OP) que se distinguirem operacionalmente.

Art. 2º - Os destaques de que trata o art. 1º ficam assim caracterizados:

I - O crachá Destaque Anhanguera será uma estatueta representando um bandeirante, “O Anhanguera”, confeccionada em latão, recoberta com a cor correspondente à sua graduação, no tamanho padrão de 4 cm. De altura por 2 cm. De largura. Terá no seu vértice um alfinete que permita fixá-lo na parte externa do bolso esquerdo da camisa de farda;

II - A placa Destaque Anhanguera terá as seguintes características: base de madeira envernizada, tamanho 20 X 15 cm., contendo a figura do Anhanguera, em metal e alto relevo, na cor correspondente ao nível desta, com a inscrição alusiva a homenagem à OPM em destaque.

Capítulo II - Da concessão e do Direito ao Crachá e à Placa

Art. 3º - Os destaques serão concedidos por ato do Comandante Geral da Polícia Militar.

Art. 4º O policial militar fará jus ao Destaque Anhanguera nas seguintes condições:

I - Bronze: quando no exercício da missão operacional se destacar pela eficiência, zelo, desprendimento e dedicação, em uma ou mais ocorrências, individual ou coletivamente, de forma que o êxito da missão seja fruto de sua participação direta, segundo o convencimento dos integrantes da Comissão Especial para concessão do Destaque Anhanguera.

II - Prata: quando, nas condições do inciso anterior, novamente se destacar e já houver sido agraciado com o grau bronze, ou ainda, quando a ação meritória, em julgamento, seja de tal monta que, no entendimento da Comissão Especial para concessão do Destaque Anhanguera, justifique maior distinção.

III - Ouro: quando, já agraciado com o grau prata, novamente vier a se destacar, ou ainda quando a ação meritória tenha sido pública e notoriamente reconhecida, também pela sociedade civil, inclusive a imprensa.

Parágrafo único - O policial militar que já houver sido distinguido com o grau ouro e novamente vier a destacar-se, fazendo jus a um novo agraciamento, terá seu nome compulsoriamente indicado à Comissão permanente de Medalhas da Polícia Militar, para fins de concessão da Medalha do Mérito Policial Militar.

Art. 5º - O policial militar agraciado fará jus ainda:

I - A 08(oito) dias de dispensa do serviço e ao cancelamento de 02 (duas) punições disciplinar, quando o nível for ouro.

II - A 04 (quatro) dias de dispensa do serviço e ao cancelamento de 01 (uma) punição disciplinar, quando o nível for prata.

III - A 02 (dois) dias de dispensa do serviço e ao cancelamento de 01 (uma) punição disciplinar, quando o nível for bronze.

Art. 6º - A Organização Policial Militar fará jus a placa de Destaque Operacional nas seguintes condições:

I - Bronze: quando no cumprimento de suas missões normais, tenha sido alvo de destaque por parte do escalão superior, evidenciado pela sua produtividade e eficiência operacional, circunstanciado em relatórios estatísticos, incluindo apreensão de veículos furtados, armas e munições, tóxicos e outros, ou ainda, quando tenha cumprido missões especiais com excepcional êxito.

II - Prata: quando, nas condições do inciso anterior, a missão tenha sido considerada de grande relevância para a preservação da ordem pública, com uma conseqüente baixa do índice de criminalidade no período considerado;

III - Ouro: quando o cumprimento da missão, nas condições do inciso anterior, tenha sido alvo de reconhecimento da sociedade civil, através da imprensa ou de segmentos sociais organizados.

Parágrafo único - A organização Policial Militar poderá ser agraciada com tantas placas quanto forem as vezes que o seu desempenho extraordinário vier a justificar.

Capítulo IV - Do processamento.

Art. 8º - O comandante da OPM ao identificar o policial militar que possa fazer jus ao crachá de Destaque Operacional, providenciará a documentação comprobatória do mérito e proporá à comissão.

Parágrafo Primeiro - Os documentos pertinentes a cada caso, referidos neste artigo, constituirão o processo de habilitação, que será remetido ao Comandante Geral da Polícia Militar.

Parágrafo Segundo - Na hipótese do militar não reunir as condições exigidas, a critério do comandante da OPM, o processo será arquivado na própria unidade.

Art. 9º - proceder-se-á de modo semelhante, através dos grandes comandos, em relação à concessão de placas de Destaque Operacional às OPMs.

Capítulo V - Do Cerimonial para Entrega de Placas e Crachás.

Art. 10 - Concedido o Destaque Anhanguera ao policial militar ou a OPM., o agraciamento se dará em solenidade pública com o devido cerimonial, em datas a serem programadas pela corporação.

Parágrafo primeiro - Quando da entrega do crachá, será publicada em BG a locução alusiva ao ato meritório e, concluindo o cerimonial, será aposta na galeria meritória, foto do policial militar agraciado (em tamanho 7X9), com observações na moldura, destacando o fato motivador da concessão e a data em que deu sua ocorrência.

Parágrafo segundo - Para cada placa ou crachá será expedido um diploma em modelo aprovado pelo Comandante Geral, que receberá sua assinatura.

Capítulo VI - Das prescrições diversas.

Art. 11 - A concessão do crachá nível ouro implicará no oferecimento ao policial militar de vaga para o curso de:

I - Formação de Sargentos, quando o agraciado for cabo PM.

II - Formação de Cabos, quando o agraciado for soldado PM.

Parágrafo único - O policial militar enquadrado no presente artigo, se submeterá apenas a exames médicos e físicos, previstos para os cursos.

Art. 12 - Fica assegurado o uso do crachá de Destaque Operacional em qualquer tipo de fardamento da Polícia Militar. Observadas as normas previstas no regulamento de uniformes da PMGO e diretrizes pertinentes, quando a sua colocação e demais particularidades.

Art. 13 - A concessão do crachá de Destaque Operacional não prejudicará outras formas de recompensas previstas na legislação e independe da classificação do comportamento do policial militar, estando ele ou não sub-judice.

Comentário:

A criação do presente mecanismo de motivação vem de encontro às necessidades de se reforçar, materializar e distinguir o profissional policial militar, quando de ações meritórias, neste mecanismo, podemos verificar que a corporação não só atende às necessidades fisiológicas bem como às sociais do policial militar, tornando-se um dos mecanismos de motivação mais expressivos da atualidade, à nível de polícia militar.

Não obstante, a certeza do alcance desse mecanismo, é fato que grande parte do efetivo da corporação desconhece tanto de sua existência quanto de seu conteúdo.

O presente capítulo, evidenciou a existência de uma série de mecanismos formais de motivação, atualmente empregados na corporação, mostrou também que alguns desses mecanismos, já estão desatualizados e muitos deles, não são conhecidos nem reconhecidos como instrumentos que visem o incentivo e até mesmo o amparo profissional do policial militar.

Diante deste contexto, só podemos depreender uma interpretação, se existem os mecanismos inclusive amparados por leis, o que realmente está deficiente é a sua atualização e operacionalização.

CAPÍTULO V

ATUAL QUADRO MOTIVACIONAL DO PROFISSIONAL POLICIAL MILITAR E PROPOSTAS PARA O CONTEXTO

1. ATUAL QUADRO MOTIVACIONAL DO PROFISSIONAL POLICIAL MILITAR

A Polícia Militar do Estado de Goiás, ao longo de sua existência, como organização dependente quase que integralmente do desempenho do elemento humano, vem administrando seus recursos das formas mais variadas possíveis. A Corporação passou por administrações autocráticas, onde ^{em que} o homem era observado e avaliado pelo princípio da produção quantitativa, cargas horárias absurdas e, como característica maior, uma total despreocupação com os aspectos intrínsecos da questão. Tivemos administrações totalmente empíricas, no que concerne à administração de recursos humanos; administrações que conduziram a Corporação a uma letargia administrativa que por muito pouco não nos conduziram a uma total descaracterização estrutural.

Em razão das evoluções sócio-culturais, a Polícia Militar, como integrante do contexto, também evoluiu, deixando como lembranças do passado a autocracia e o empirismo, para dar lugar à busca de uma administração voltada para o aspecto técnico, uma administração que está a procura de uma conduta profissional que tenha como elementos essenciais a eficiência, a produtividade e a qualidade, tendo como base para o alcance desses objetivos a administração de seus recursos humanos, notadamente no aspecto motivacional de sua tropa.

Buscando o levantamento do atual quadro motivacional do profissional policial militar, bem como uma maior proximidade da realidade contextual, foi utilizado como instrumental a pesquisa de campo direcionada, onde ^{em que} foram entrevistados chefes de seções do Estado Maior e sub

seções, comandantes e sub comandantes de Unidade e, ainda, aplicado questionário à tropa operacional.

Visando uma melhor exposição e assimilação dos resultados obtidos com a presente pesquisa, faremos a exposição dos resultados apurados com o questionário aplicado aos integrantes da tropa operacional, e logo a seguir os resultados das entrevistas realizadas com os oficiais ligados à administração de recursos humanos da Corporação, finalizando com uma análise comparativa, interpretação e conclusão dos resultados da pesquisa.

O presente questionário foi aplicado em profissionais policiais militares, lotados na Capital e Interior.

1. A corporação para você é?

A CORPORACÃO PARA VOCÊ É	CAPITAL	INTERIOR
Continuação da família	42%	34%
Somente um emprego	49%	55%
Um bico	02%	03%
Um trampolim para suas aspirações	07%	08%

2. Você se sente responsável pela Corporação?

VOCÊ SE SENTE RESPONSÁVEL PELA PM	CAPITAL	INTERIOR
Sim	73%	50%
Não	06%	35%
Às vezes	21%	15%

3. Na sua opinião, qual o motivo do grande número de licenciamento?

CAUSAS DO GRANDE N° DE PEDIDOS DE LICENCIAMENTOS	CAPITAL	INTERIO R
Baixo salário	58%	69%
Falta de vocação	14%	09%
Frustração	17%	14%
Dificuldade de relacionamento superior X subordinado	11%	05%
Outros	-	03%

4. Nas festas promovidas pela Corporação, você costuma levar sua família?

LEVAM SEUS FAMILIARES EM FESTAS PM	CAPITAL	INTERIOR
Sim	18%	30%
Não	60%	41%
Às vezes	22%	29%

5. Em relação ao trabalho, como você se sente?

SENTIMENTO ^{em} SEM RELAÇÃO AO TRABALHO	CAPITAL	INTERIOR
Satisfeito	36%	48%
Frustrado	12%	16%
Realizado	10%	02%
Insatisfeito	38%	30%
Outros	04%	04%

6. A Corporação preocupa com suas necessidades básicas, tais como: segurança, estabilidade e realização profissional?

A CORPORAÇÃO PREOCUPA COM AS NECESSIDADES BÁSICAS	CAPITAL	INTERIOR
Sim	15%	46%
Não	38%	20%
Às vezes	47%	34%

7. O que na Corporação o deixa mais insatisfeito?

MOTIVOS DE INSATISFAÇÃO	CAPITAL	INTERIOR
Salário	61%	76%
Expectativa de promoção	05%	07%
Relação superior X subordinado	23%	05%
Critérios de movimentação	08%	04%
Outros	03%	08%

8. Como você vê o grau de afinidade entre os profissionais policiais militares da mesma graduação ou postos, na Corporação?

GRAU DE AFINIDADE	CAPITAL	INTERIOR
Muito satisfatório	08%	03%
Satisfatório	34%	19%
Ruim	12%	24%
Regular	46%	54%

9. Como você vê o grau de entrosamento entre superior e subordinado, na
Corporação?

GRAU DE ENTROSAMENTO	CAPITAL	INTERIOR
Muito satisfatório	07%	08%
Satisfatório	16%	21%
Ruim	27%	42%
Regular	50%	29%

10. No relacionamento profissional com seu superior, estes:

RELACIONAMENTO COM SUPERIORES	CAPITAL	INTERIOR
Procura ouvi-lo, orientando-o na medida do possível	49%	41%
Dificulta todo acesso à comunicação	09%	05%
É indiferente, frio e distante	15%	07%
Está sempre investido de autoridade	27%	47%

11. Você é chamado para justificar falta que você não cometeu; ao se dirigir à sua
chefia, você vai:

QUANDO VAI JUSTIFICAR FALTA QUE NÃO COMETEU	CAPITAL	INTERIOR
Tranquilo, pois sabe que a Corporação é justa	16%	15%
Temeroso, pois sabe que nem sempre a Corporação é justa	76%	82%
Consciente que será punido	08%	03%

12. Recentemente foi publicada uma matéria em jornal de Goiânia onde afirmou-se ^{sem 73 12} que a imagem da Corporação perante a sociedade era ruim. Você:

A IMAGEM DA CORPORACÃO É RUIM	CAPITAL	INTERIOR
Concorda	59%	60%
Discorda	41%	40%

Observando critérios metodológicos da pesquisa de campo, passaremos ao enunciado dos resultados obtidos com as entrevistas realizadas com oficiais de linha e staff, todos relacionados à administração direta dos recursos humanos da Corporação.

1. Resultado das entrevistas realizadas com oficiais sobre administração de recursos humanos, com ênfase para o aspecto motivacional.

a) A Polícia Militar do Estado de Goiás historicamente vem contando com a bravura, disciplina e respeito à hierarquia por parte de seus integrantes, impondo-lhes, em razão da missão, cargas horárias de serviço acima da média tolerável, o que, sem dúvida, é um fator de grande desmotivação.

b) A PM-GO muito pouco tem feito ou idealizado em prol de seus integrantes, se for observado o nível de exigências da Corporação para com o profissional policial militar.

c) Não foi levantada nenhuma informação de que, em qualquer época, se tenha implementado uma política de administração de recursos humanos voltada para o aspecto motivacional.

1.1. Sugestões

a) Criação de uma comissão de estudos de alto nível, podendo ser até uma consultoria externa, visando identificar os fatores de motivação e desmotivação para, com base nos resultados obtidos, implementar uma política mais arrojada e eficiente.

b) Num primeiro momento, propiciar aos integrantes da Corporação cursos, palestras e eventos que contribuam para a melhoria de conhecimentos dos aspectos motivacionais da profissão policial militar.

2. Resultado das entrevistas realizadas com oficiais sobre administração de recursos humanos, com ênfase para os aspectos motivacionais relacionados ao salário.

a) O salário percebido pelo profissional policial militar, em todos os níveis, é baixo e, por vezes, não é suficiente para a sua subsistência digna.

b) O salário é o motivador principal dos integrantes da Corporação, em todos os níveis.

c) O salário deveria ter uma relação direta com a carga horária trabalhada.

2.1. Sugestões

Sugere - al t. 1
que seja
a) Fosse realizado um estudo comparativo entre a produtividade do servidor militar e os demais servidores públicos, visando *na* um paralelo das cargas horárias e a qualificação técnica, com vistas ao reconhecimento, do poder público e sociedade em geral, do atual contexto por que passa a Corporação.

que seja
b) Fosse criada uma comissão, com o objetivo de estudar a viabilidade do pagamento de horas extras ou outras formas de recompensa pelas horas trabalhadas extraordinariamente.

3. Resultado das entrevistas realizadas com oficiais sobre administração de recursos humanos, com ênfase para o aspecto motivacional relacionado às relações interpessoais.

a) O contexto atual é bem mais democrático; porém, se essa democracia não for conduzida de forma equilibrada poderá contribuir para abalar os alicerces da Corporação.

b) O policial militar atualmente dispõe de mecanismos de defesa formais, devidamente estruturados, como as suas associações; não há dúvida que é o avanço, porém, a atuação indevida desses mecanismos tem trazido alguns embaraços às relações interpessoais, por vezes tirando a oportunidade de aproximação das partes e causando algumas ranhuras.

3.1. Sugestão

O comando e demais oficiais devem procurar uma maior proximidade com o praça; só assim iremos estabelecer uma relação profissional produtiva e fraterna, pois se os oficiais não forem até os praças, esses, até por motivos de estrutura militar da Corporação, não irão procurar essa aproximação.

4. Resultado das entrevistas realizadas com oficiais sobre administração de recursos humanos, com ênfase para o aspecto motivacional relacionado aos critérios de movimentação.

a) Não existe nenhum instrumento legal que normatize a matéria.

b) O único critério analisado é o interesse do serviço, o que atualmente figura entre os grandes problemas da Corporação, em especial quanto à movimentação nas unidades do interior.

c) Atualmente é o setor que mais recebe ingerências externas, sem sombra de dúvidas; não só é um grande fator de desmotivação, bem como de insegurança para o profissional policial militar e sua família.

4.1. Sugestão

Sugere-se que se regulamentem

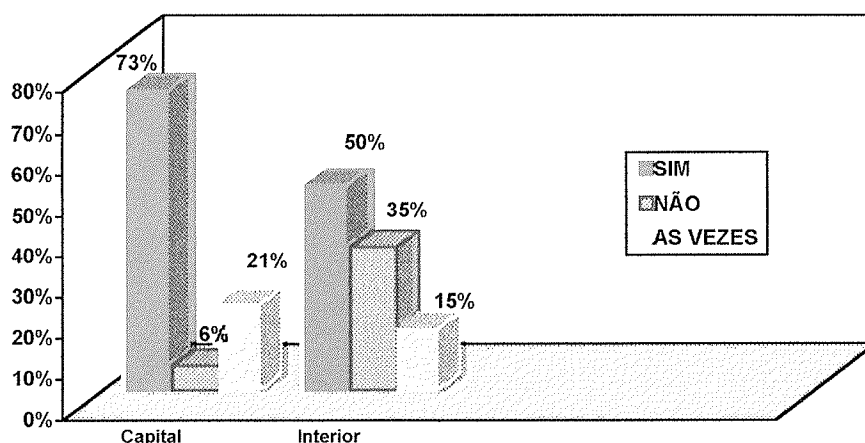
Regulamentar os critérios de movimentação, visando neutralizar as ingerências externas, bem como propiciar ao profissional policial militar condições de planejar sua carreira e conciliar os interesses da família.

Conforme enunciado da seqüência de exposição, faremos agora uma análise individualizada dos resultados obtidos com a pesquisa de campo, utilizando como recurso a apresentação de gráficos, onde poderemos visualizar com maior clareza todas as variáveis integrantes do contexto, bem como identificar certas diferenças de conduta e opinião existentes entre as tropas lotadas no interior e capital; poderemos, ainda, comparar a situação atual e a realidade formal, buscando, como resultado, o diagnóstico final sobre o contexto motivacional do profissional policial militar.

Nesta fase da pesquisa, foi identificado certo sentimento de descrédito quanto a proposta original do presente trabalho, qual seja a de identificação do atual contexto motivacional na corporação e busca de soluções viáveis / exeqüíveis, e acima de tudo, a implementação de uma política de administração de recursos humanos, voltada para o auto desenvolvimento do profissional policial militar, como precursor do desenvolvimento organizacional de sua corporação.

1. As questões 1 e 2, foram elaboradas buscando o grau de integração do policial militar à sua corporação, onde ficou evidenciado que a polícia de administração de recurso humanos não está conseguindo efetivar esta integração, o que sem sombra de dúvidas gera a falta de comprometimento com resultados e objetivos da corporação.

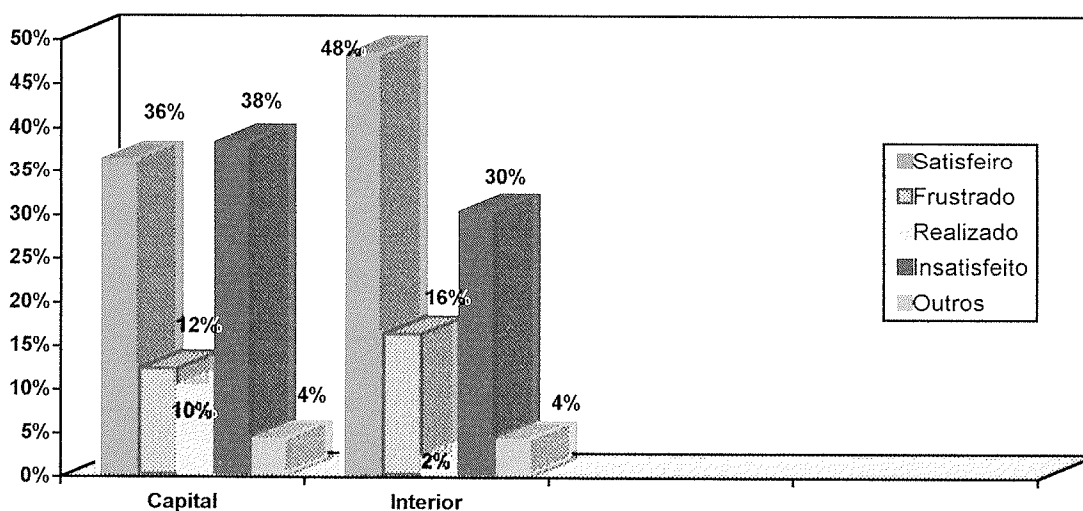
1.1. Gráfico demonstrativo do grau de integração do profissional policial militar à corporação (conforme resultado da questão 2);



Há que se fazer um registro especial, quanto aos resultados obtidos no interior em relação ao sentimento de responsabilidade pela corporação, merecendo tal situação profunda reflexão.

2. As questões 3 e 5, estão direcionadas ao aspecto específico da satisfação, buscando o questionamento, o diagnóstico contextual.

2.1. Gráfico demonstrativo do grau de satisfação e insatisfação do profissional policial militar em relação ao seu trabalho (conforme resultado da questão 5);



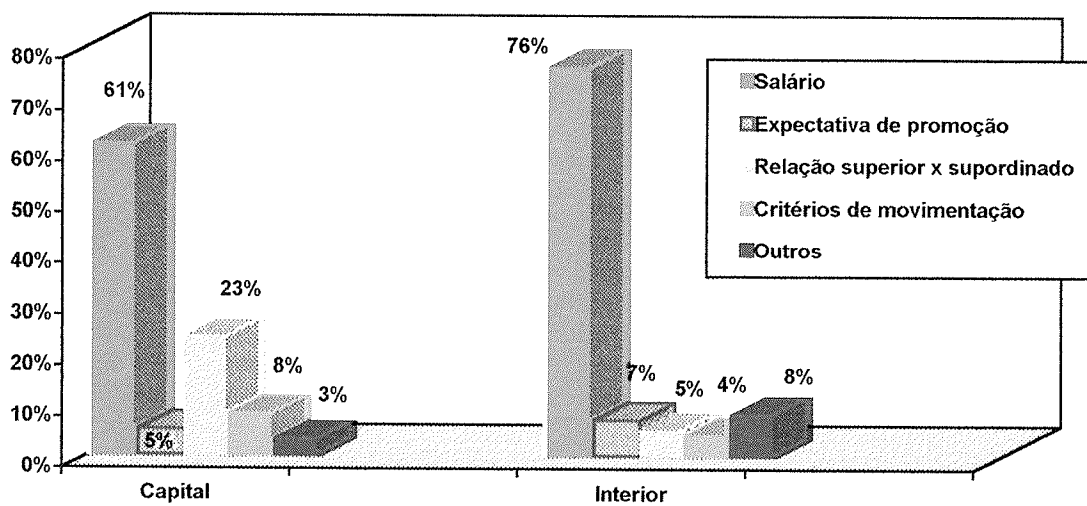
Como resultado, podemos identificar que o atual quadro, demonstra um altíssimo índice de frustração e insatisfação, ^{momento} onde o policial militar lotado na capital, ^{está} apresenta um maior índice de insatisfação.

3. As questões 4 e 8, estão direcionadas para um aspecto muito importante no contexto motivacional, que é o da afinidade e acentuação para com o grupo.

Ficou evidenciado que, as relações interpessoais, no círculo das praças, não estão satisfatórias e o policial militar, não integra sua família ao ambiente profissional.

4. As questões 6 e 7, estão direcionadas para o aspecto específico da satisfação ou insatisfação, busca o questionamento, os motivos responsáveis pelo atual contexto.

4.1. Gráfico demonstrativo dos motivos específicos, responsáveis pelo atual quadro de insatisfação/desmotivação, (conforme resultado da questão 7);

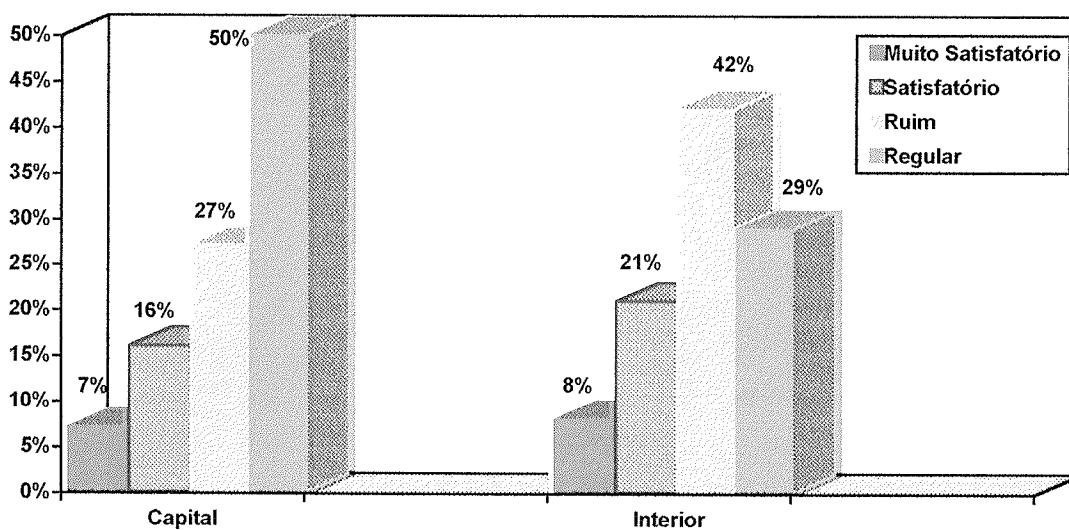


Desta inferência, podemos evidenciar três questões bastante relevantes e assim consideradas, as quais estão relacionadas com as necessidades básicas do ser humano, na sua satisfação fisiológica e segurança.

Nestes resultados, podemos verificar duas situações que merecem especial atenção, primeiro para a gravidade dos índices apresentado para as relações interpessoais da capital e a outra trata-se do absurdo índice verificado na questão do salário, para o policial militar do interior.

5. As questões 9 e 10, estão direcionadas para o aspecto das relações interpessoais “superior x subordinado”, buscando também, o nível de entrosamento profissional atualmente existente.

5.1. Gráfico demonstrativo das condições atuais das relações interpessoais, entre superior e subordinado da corporação, (conforme resultado da questão 9)

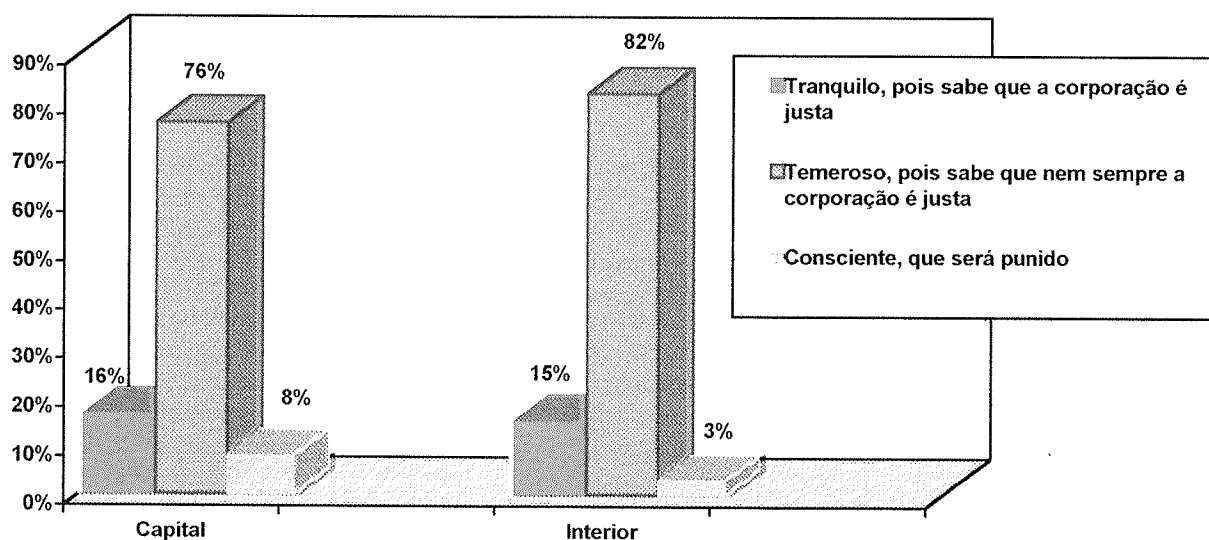


Como resultado, ficou evidenciado que a corporação ainda emprega a administração autocrática, não oferece condições de participação e, acima de tudo, não trata o profissional policial

militar, observando suas características e necessidades psicossociais, objetivando uma administração mais humana.

6. A questão 11 foi concebida buscando um diagnóstico, do nível de credibilidade em seus critérios de justiça. A presente situação é por demais grave e certamente é a responsável pelo alto índice de absenteísmo e omissão, atualmente verificáveis nas atividades operacionais, pois ficou claro que o policial militar, não se sente amparado ou resguardado para implementar ações mais arrojadas e mesmo ações triviais, temendo os resultados e a conseqüente falha ou falta dos critérios de justiça da corporação.

6.1. Gráfico demonstrativo do grau de credibilidade, nos critérios de justiça empregados na corporação, (conforme resultado da questão 11)



7. A presente questão, foi concebida a partir da veiculação na imprensa estadual, de matéria sobre a imagem da corporação, o que suscitou importante paralelo com o presente trabalho.

Como resultado, tivemos a comprovação da ocorrência de um grave estado de insatisfação/desmotivação, o qual chega ao ponto de levar o profissional policial militar a admitir,

de forma categórica, que o resultado de seu trabalho não é bem visto pela comunidade e nem pelo próprio policial militar, situação esta de altíssima gravidade, pois enseja a perda da auto-estima.

Após criteriosa análise dos resultados da pesquisa de campo, das entrevistas realizadas e outros procedimentos, depreendemos que o contexto motivacional do policial militar bem como toda a política de administração de pessoal da corporação, está desalinhada e desajustada às necessidades administrativas da atualidade, demonstrando claros sinais da prática do empirismo, autocracismo, paternalismo e uma série de outras situações que, ao final, acabam por fazer sucumbir as várias tentativas de inovação nesta área.

Devido à vasta e profunda importância que a questão merece, retiramos de seu conteúdo três das mais importantes e freqüentes situações, que influenciam negativamente na conduta profissional do policial militar.

Inicialmente, faremos uma análise da questão relacionada ao salário, onde se verifica uma das poucas situações de consenso na corporação, a qual aponta o salário, como fator principal da desmotivação bem como sendo o único fator realmente eficaz, na motivação comportamental.

Parece-nos, a presente questão mais uma questão de interpretação e conhecimento, do que realmente de gravidade, ao ponto de comprometer o desempenho de toda uma instituição.

Nesta linha de raciocínio, traremos à vista, o resultado do último censo do IBGE, o qual registra que o salário médio do chefe de família, no estado de Goiás, está entre 0,91 e 3,53 salários mínimos, o que estabelece um salário médio de 2,22 salários ou R\$255,30.

O soldado, percebe atualmente a quantia de R\$220,00 até R\$285,00, gerando uma média de R\$252,50 (remuneração líquida mensal).

Desta situação, podemos buscar várias linhas de raciocínio, dentre elas a de que se o policial militar na capital, está na média salarial, no interior, está acima da média; o salário do policial militar, é considerado baixo, devido à sua atividade ser de alto risco; será que o salário é composto tão somente pelo que recebe em espécie; os trabalhadores pesquisados pelo IBGE, dispõem das mesmas composições salariais e benefícios que o policial militar.

Baseado nestas linhas de raciocínio, queremos demonstrar que a maior desinformação do policial militar, está em não reconhecer que o salário, recebe certas complementações através de certos benefícios dos mais variados, indo desde assistência médica, odontológica, etc., até mesmo na forma de pecúlio, sendo tais benefícios componentes do chamado valor agregado do salário. Para se ter a idéia da equivalência financeira destes benefícios, basta fazer a soma hipotética dos valores relativos a um plano da saúde para uma família de três pessoas, somar a isso as despesas odontológicas e demais relativas à disposição do policial militar, chegar-se-á um valor de R\$230,00, aproximadamente.

A presente analogia, não só é pertinente mas também nos conduz a uma linha de raciocínio, a qual nos parece a mais acertada, no que concerne à questão salarial, traduzindo-se na seguinte expressão, “O policial ganha mal ou não ganha o que merece”, apesar da simplicidade da construção desta frase, nela está a realidade salarial do policial militar, sendo certo que o policial militar em relação ao salário médio do trabalhador goiano, não ganha mal, porém não ganha o que merece, pelas características inerentes à sua profissão.

Em segunda instância, faremos uma análise da situação contextual das relações interpessoais com ênfase para as de “Superior x Subordinado”.

Conforme ficou evidenciado, em pesquisa direcionada ao público interno da corporação, até mesmo entre os círculos hierárquicos, a afinidade está situada entre ruim e regular, o que redundando diretamente na relação e entrosamento com os superiores hierárquicos, relações estas atualmente identificadas como deficitárias e desmotivadoras.

A presente situação é fruto de uma administração mecanicista preocupada tão somente com configurações gráficas e simples controles de escalas de serviço, é preciso que o administrador e o administrado se aproximem e juntos estabeleçam objetivos comuns, é preciso deixar a inércia da autocracia, a insegurança do empirismo buscando soluções técnicas e voltadas para o homem, como elemento principal e como meio eficaz de alcance das metas estabelecida pela corporação.

O parágrafo anterior, poderia até ser interpretado como de certa subjetividade no entanto, podemos avocar para o contexto, os resultados mais recentes da pesquisa comportamental, os quais estabelecem íntima relação entre a produtividade e a observação inerentes ao ser humano, tais como o respeito, tolerância, equidade, cooperação, simplicidade, humildade, amor, responsabilidade, liberdade, felicidade e outros, os quais têm como objetivo a dignidade e valorização do homem, o cultivo desses valores e meta, cultivam e motivam comportamentos, ressaltam qualidades e criam um ambiente seguro favorecendo o autodesenvolvimento das relações interpessoais conjuntamente aos objetivos da corporação.

Em resumo, podemos afirmar que a responsabilidade pelo atual quadro, é em sua maior parte atribuída aos oficiais e demais administradores de recursos humanos na corporação, e que se não houver uma mudança de postura, o quadro tende a agravar-se, nesta situação deverão os oficiais fazerem uma análise em precisosismos e visualizarem a quem cabe a responsabilidade da administração do pessoal, quem é que detém o poder de bem administrar os recursos humanos da corporação, com base nestas respostas, teremos uma outra situação já bem definida pela própria estrutura organizacional, pois se esta mudança não partir dos oficiais, as praças até pela condição de militares e seus preceitos regulamentares, não irão buscar essa mudança comportamental sob pena de serem interpretados como indisciplinados e outras denominações.

Finalmente, trataremos dos critérios de movimentação, atualmente empregados na corporação.

A presente questão, reveste-se de importância diferenciada, pois atinge não o policial militar, mas invariavelmente à sua família. É uma situação que desafia o administrador acertar por um dos princípios mais elementares da administração de recursos humanos, que seria o do homem certo no lugar certo e não o que tem na atualidade, o homem certo no lugar errado.

Devido às consequências administrativas, operacionais e até emocionais que uma movimentação mal ou não planejada, pode acarretar, deve o administrador diante da necessidade, equacionar os recursos disponíveis minimizando ao máximo de efeitos negativos possíveis.

Buscando um melhor embasamento acerca o tema, pesquisamos o assunto e concluímos tratar-se de uma grande falha administrativa da corporação, não existindo nenhuma norma formal que regulamente a política de mobilidade dos recursos humanos da corporação.

Diante da inexistência de uma norma que regulamente os critérios de movimentação, como uma corporação com um efetivo de mais de doze mil homens, distribuídos por todo um estado, poderia desenvolver sua necessidade de turnover, sem cometer uma série de erros e não raros absurdos, na operacionalização da movimentação de pessoal.

No ano de 1991, tivemos um ensaio de regulamentação, porém, tal iniciativa não foi efetivada formalmente, discorre sobre as deficiências da situação é por demais cômodo do ponto de vista crítico, porém o presente trabalho se apresenta com o feito de buscar soluções para a questão, e ao nosso entender não há outra senão, a urgente regulamentação da matéria, visando uma adequação das necessidades de movimentação da corporação ao planejamento de carreira e interesses do profissional policial militar.

2. PROPOSTAS PARA MUDANÇA DO CONTEXTO MOTIVACIONAL DO POLICIAL MILITAR

Para se buscar e implementar estratégias eficazes, num contexto desfavorável é por demais necessário uma profunda reflexão sobre os fatores que propiciaram a situação.

No transcorrer do presente trabalho, não só foram efetivadas reflexões em todos os níveis bem como estabelecidas de forma indireta possíveis saídas para o contexto.

Visando uma maior condição de assimilação das propostas as mesmas foram subdivididas em tópicos bem resumidos, os quais foram construídos com ênfase para a idéia central da proposta.

PROPOSTA NÚMERO I

Como passo inicial, propomos a criação de uma comissão de estudos, com a finalidade de identificar com maior precisão as variáveis integrantes do contexto motivacional da profissão policial militar bem como as possíveis soluções.

PROPOSTA NÚMERO II

Estabelecer de forma imediata, programas ou diretrizes objetivando à informação e orientação dos policiais militares, acerca da estrutura da corporação, notadamente quanto aos direitos e prerrogativas inerentes à profissão policial militar.

PROPOSTA NÚMERO III

Adotar de forma sistemática, um programa administrativo baseado no desenvolvimento das potencialidade do policial militar, visando seu aprimoramento técnico profissional.

PROPOSTA NÚMERO IV

Implementar de forma imediata, um programa direcionado à atualização e aprimoramento das funções de chefia e liderança.

PROPOSTA NÚMERO V

Implantação de um estudo de estado maior, visando a análise da atual forma de concessão das gratificações de localidade especial, com ênfase para os aspectos das condições de vida na capital e interior.

PROPOSTA NÚMERO VI

Estabelecer de forma imediata, uma comissão de estudos visando a regulamentação dos critérios de movimentação, propiciando um planejamento ou carreira e conciliação aos interesses do PM.

PROPOSTA NÚMERO VII

Estabelecer de forma imediata, um mecanismo de compensação, das horas extraordinárias trabalhadas pelo policial militar, não sendo necessariamente, compensação financeira.

PROPOSTA NÚMERO VIII

Estabelecer de forma imediata, programas ou diretrizes, que visem a aproximação dos integrantes da corporação, notadamente superiores e subordinados.

Como síntese do capítulo, podemos enunciar que, se o salário é desmotivador porque é tido como baixo, porém ficou comprovado que o salário não é o merecido, mas também não é baixo se for considerada a média estadual; se existe na corporação dificuldades nas relações interpessoais e mais ainda, se não existem critérios regulares para a política de movimentação de pessoal, o que é fator de grande desmotivação, podemos afirmar com a melhor das intenções que, as falhas geradores do presente contexto está no modelo administrativo da corporação, o qual não tem se preocupado em divulgar e orientar o policial militar, quanto à sua composição salarial, que atualmente não desenvolve nenhuma política de aproximação, visando a melhoria das relações interpessoais bem como, não possui uma definição legal para os critérios de movimentação de pessoal, enfim podemos afirmar baseado no interesse em mudar para melhor, que a solução para o presente contexto, está na vontade e interesse administrativo da corporação.

CONCLUSÃO

J. PLANKIN

Ao buscarmos as palavras iniciais e ideais para a presente conclusão, percebemos o quanto gratificante é a certeza de estarmos contribuindo para a melhoria das relações humanas dentro de nossa corporação e, com toda certeza, para o avivamento da preocupação de nossos administradores para com os aspectos humanísticos e individuais do homem, como elemento principal de toda organização.

Após pesquisarmos o assunto, desde seus fundamentos até às teorias mais recentes, buscamos a identificação do atual quadro motivacional do profissional policial militar, e evidenciamos que a desmotivação existe e está baseada em três aspectos básicos: o salário, as relações interpessoais entre superior e subordinado e a inexistência de critérios de movimentação.

Identificamos e interpretamos os atuais mecanismos de motivação empregados na corporação, e analisamos o perfil do seu administrador de recursos humanos, análise esta que nos forneceu subsídios para a conclusão de que o cerne da questão motivacional está na ineficiência do emprego dos mecanismos de motivação existentes na corporação, na desatualização contextual do mecanismos de motivação existentes, no despreparo técnico-profissional dos administradores de recursos humanos, em especial no que concerne às relações interpessoais, na falta de uma política global que transcenda à mera confecção de gráficos e controles de escalas de serviços, passando a investir no administrador de recursos humanos, mais no aspecto da liderança motivacional, do que nos aspectos tecnocratas, atualmente considerados mais importantes. Nesta seqüência foi possível obter uma visão bastante clara do contexto motivacional da corporação, e pudemos identificar que o profissional policial militar passa hoje por uma grave crise de insatisfação/desmotivação, ficando também bastante claro que esta desmotivação está relacionada com a política administrativa e não com a profissão policial militar, o que não deixa de ser fator gerador de baixa qualidade e ineficiência nos serviços prestados pela corporação.

Verificou-se, ainda, que o círculo dos Oficiais apresentam um índice de insatisfação/desmotivação maior do que o dos praças, o que por si, já é uma das variáveis de alta propensão, quanto ao contexto global de desmotivação, partindo-se do princípio de que os Oficiais são os responsáveis pelo exemplo, na corporação.

Evidenciou-se ^{apresentam-se} pequenas variações do estado motivacional das tropas lotadas no interior e capital, verificando-se que nesta um dos fatores responsáveis por um alto índice de insatisfação é a deficiência das relações interpessoais, notadamente entre superior e subordinado.

Identificamos, ainda, sinais claros de uma administração autocrática. O administrador de recursos humanos, em todos os níveis, literalmente, desassiste seu administrado/subordinado, dificultando o acesso à sua pessoa, bem como menosprezando seus condicionantes bio-psicosociais, ^{Revestindo-se} e reveste-se de uma autoridade desproporcional, ^{coloca-se} colocando-se numa posição quase inacessível aos seus colaboradores.

Verificamos, ainda, como fator de grande insegurança e insatisfação, que a corporação não possui uma política criteriosa e humanística no que concerne à mobilidade de seus recursos humanos. Ficou evidenciado que, concretamente, existe uma administração ineficiente, desajustada e altamente desmotivadora, podendo até ser considerada como um dos principais sinalizadores do empirismo administrativo atualmente empregado na administração dos recursos humanos da corporação.

Verificou-se, ainda, uma tendência clássica Tayloriana na interpretação dos aspectos motivacionais do profissional policial militar, ficando bastante claro que nossos administradores vêm no salário, não só o fator principal de motivação, mas também como o único capaz de realmente mudar a conduta do homem e, certamente, a de si próprios, no que concerne à busca de mudança de comportamento, de maior envolvimento com a profissão, preocupação com os resultados, e zelo para com a sua organização; enfim, de motivar comportamento e resultados. ^{com o necessário}

De forma bastante acentuada, ficou evidenciado certo sentimento de desamparo do profissional policial militar quanto às suas necessidades básicas, notadamente nos aspectos de

reconhecimento pelo desempenho. O policial militar entende estar sendo tratado como uma engrenagem metálica, que ao cumprir sua missão de girar as demais engrenagens não deve esperar de seus superiores uma supervisão ao nível de acompanhamento e incentivo. Atualmente é praticada tão-somente uma supervisão para detecção de erros e desvios de conduta, esta situação leva o policial militar ao estado letárgico de mero cumpridor de horários, pois entende que mesmo um desempenho acima da média seria interpretado como o mero cumprimento da sua obrigação.

Quanto a credibilidade nos critérios de justiça da corporação é fator de insegurança e responsável por um alto índice de insatisfação da tropa, notadamente no aspecto da aceitação da palavra do policial militar, quando do seu envolvimento em ocorrências que originam procedimentos de apuração, situação esta que explica o alto grau de absenteísmo e omissão, atualmente verificáveis nas atividades operacionais da corporação. Esta situação, também, tem suas raízes no distanciamento gerado pela autocracia imposta pelo atual modelo de administração dos recursos humanos da corporação.

Como ficou evidenciado no decorrer do presente trabalho, o desempenho do profissional policial militar está diretamente relacionado à forma pela qual o mesmo é administrado, principalmente quando observados os princípios do autodesenvolvimento organizacional.

Nesta premissa, todo o desempenho da corporação se torna ineficiente, se não for considerado o elemento de acordo com a sua relevância, como um fator prioritário. Todos os planos terão pouco efeito se não há estrutura de recursos humanos convenientemente preparados para operacioná-los, notadamente nas corporações policiais militares. Nada se faz sem o esforço integrado de seus recursos humanos.

Face à relevância deste tema, queremos enfatizar que, apesar de envidados todos os esforços, estamos consciente de que a questão deverá ser objeto de outros estudos a fim de que sejam analisadas outras injunções e variáveis afetas à motivação profissional do policial militar. É

um tema de grande profundidade que envolve aspectos econômicos, sociais, psicológicos, organizacionais, dentre outros, os quais, isoladamente, já seriam temática para novas pesquisas.

Diante da diversidade de variáveis, da grande responsabilidade que encerra a questão e, mais ainda, do nosso interesse pessoal, como integrante do contexto, concluímos que encontrar uma solução para a situação de desmotivação atualmente identificada na corporação, não é a solução final, pois entendemos que, tão importante como mudar o comportamento das pessoas, é mudar a cultura e a prática administrativa da corporação, buscando o desenvolvimento organizacional, e utilizando como mola propulsora o desenvolvimento de seus recursos humanos.

BIBLIOGRAFIA

1. BALCÃO, Yolanda F. & CORDEIRO, Laerte L. O comportamento humano na empresa. Rio de Janeiro; FGV: 1975.
2. FERREIRA, Paulo Pinto. Administração de pessoal. São Paulo: Atlas, 1977.
3. GUEST, Hersey & BLANCHARD. A mudança organizacional através da liderança eficaz. São Paulo: Multimedia Tecnologia Educacional, 1980.
4. KATZ & KAHN. Psicologia Social das Organizações. São Paulo: Atlas, 1978.
5. GELLERMAN, S. W. Motivação e Produtividade. São Paulo: Melhoramentos, , 1976.
6. HESKET, J. H. & COSTA, M. T. Satisfação no Trabalho. Rio de Janeiro: A.B.P. 1980.
7. CASTRO, Alfredo Pires de, Automotivação, São Paulo: Campus, 1995.
8. TACK, Alfred, Liderança Motivacional, Traduzido e adaptado do original por José Henrique Lamensdorf, São Paulo: Ed. Siamar, , 1987.
9. BERGAMINI, Whitalter Cecília, Motivação, São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
10. KOONTZ & O'DONNELL. Princípios de administração. São Paulo: Pioneira, 1974.