

WELLINGTON HATHY – CAP QOPM

FATORES MOTIVACIONAIS PARA A POLÍCIA MILITAR

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Planejamento e Controle em Segurança Pública.

**Orientador Metodológico:
Prof. Dr. Márcio Sérgio B. S. de Oliveira**

**Orientador de Conteúdo:
Coronel PM RR Artur Alberto Canfield**

CURITIBA

2004

TERMO DE APROVAÇÃO

WELLINGTON HATHY – CAP QOPM

FATORES MOTIVACIONAIS PARA A POLÍCIA MILITAR

Monografia de Especialização aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de especialista no Curso de Pós-Graduação em Planejamento e Controle em Segurança Pública, conforme convênio entre a Universidade Federal do Paraná e a Polícia Militar do Paraná, pelos seguintes avaliadores:

Prof. Dr. Márcio Sérgio Batista Silveira de Oliveira
Avaliador pela Universidade Federal do Paraná

Coronel PM RR Carlos Octávio Valente Aymoré
Avaliador pela Polícia Militar do Paraná

Coronel PM RR Daniel Cezar Maingué
Avaliador pela Polícia Militar do Paraná

*A minha esposa Elaine,
fiel amiga e incentivadora*

SUMÁRIO

LISTA DE QUADRO	v
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	vi
RESUMO	vii
1 INTRODUÇÃO	1
2 MOTIVAÇÃO	5
2.1 CONCEITO	5
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	6
2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades	6
2.2.2 Teoria dos dois Fatores	8
2.2.3 Teoria da Expectativa	10
2.2.4 Teoria X e Teoria Y	12
2.2.5 Outras Teorias	15
2.2.6 Conclusões sobre as Teorias da Motivação	15
2.2.7 Abordagem Gerencial	16
3 INCENTIVOS, NECESSIDADES E BARREIRAS	18
3.1 cOMO ATUAM OS INCENTIVOS	18
3.2 A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES	20
3.3 REAÇÃO ÀS BARREIRAS	21
3.4 DERROTANDO AS BARREIRAS	21
4 A MOTIVAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR	23
4.1 PRINCÍPIOS	24
4.2 LIDERANÇA	25
4.2.1 Entusiasmo	26
4.2.2 Coragem	26
4.2.3 Autoconfiança	26
4.2.4 Integridade	26
4.2.5 Amizade	27
4.3 DELEGAÇÃO	29
4.4 DEFINIÇÃO DE PAPÉIS	31
4.5 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS	33
4.6 FATORES MOTIVACIONAIS	34
5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES	39
5.1 CONCLUSÃO	39
5.2 SUGESTÕES	40
REFERÊNCIAS	42

LISTA DE QUADRO

QUADRO 1 - TEORIAS MOTIVACIONAIS E SUAS VARIÁVEIS EXÓGENAS.....	15
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

OPM - Organização Policial Militar

PMPR - Polícia Militar do Paraná

Sd - Soldado

TJSP - Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

RESUMO

Entender o homem sob a ótica da motivação é algo peculiar, pois todo ele tem seu comportamento determinado em razão de seus motivos, quer extrínsecos, quer intrínsecos. Diversas teorias procuram explicá-la. Para a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a motivação passa pela satisfação de necessidades: fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização. A teoria dos dois fatores de Herzberg expõe que o comportamento é orientado por dois fatores em situação de trabalho (insatisfação – fatores higiênicos – localizado no ambiente e decididos pela empresa) e (satisfação – fatores motivantes – envolvendo os sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, auto-realização). A teoria da expectativa assevera que o comportamento humano dá-se em função de valor que se espera receber como resultado do esforço despendido. A motivação é regida por incentivos, necessidades e barreiras. A presença daqueles ativa a necessidade que, por sua vez, cria uma tensão. Esta orienta o indivíduo para a iniciativa, de forma a atingir os objetivos, tendo a necessidade satisfeita. Os incentivos são classificados em duas categorias: positivos (dinheiro, segurança, elogio, reconhecimento, conhecimento dos resultados, participação) e negativos. As barreiras podem ser internas (hábitos errados e personalidade adequada) e externas (práticas discriminatórias, supervisores hostis, trabalho monótono, condições desagradáveis de trabalho, insegurança econômica). Na Polícia Militar, observa-se certo desencanto com a profissão que provém do fato de a mídia explorar fatos negativos que envolvem policiais, somado às propostas de modificação no sistema de segurança e a outras causas advindas de origem social. A adoção de estratégias motivacionais, que envolvem princípios de valorização humana, eleva o moral da tropa. Alguns princípios se fazem importantes: comprometimento da organização com a satisfação do cliente; comprometimento dos integrantes; sentimento de coesão grupal; atingimento de objetivos por meio do trabalho na organização. Estratégias motivacionais são fatores relevantes: definição clara e ampla de objetivos e metas; escala do método – eficaz em função objetiva; avaliação congruente dos resultados em função das metas fixadas; comunicação ampla e imediata dos resultados positivos; destaque individual dos colaboradores; criação de um clima saudável de competição entre unidades; valorização da família do PM e do seu papel dentro da família; valorização do sentimento de amizade entre colegas; estímulo ao sentimento de responsabilidade pela área policiada. Fatores motivacionais – formas práticas e simples: definição clara e ampla de objetivos e metas; comunicação ampla e imediata de resultados positivos; avaliação congruente dos resultados em função das metas fixadas; destaque individual dos policiais-militares; criação de um clima saudável de competição entre unidades; valorização do sentimento de amizade entre os colegas; estímulo ao sentimento de responsabilidade pela área policiada. A conclusão a que se chega é a seguinte: importante é que os recursos humanos estejam motivados. Sugestões: programas de facilitação de aquisição de casa própria; recebimento do fardamento com regularidade; implantação de creches; fornecimento de serviço social e atendimento psicológico; atividades de caráter religioso (sem qualquer tipo de imposição); treinamentos.

PALAVRAS-CHAVE: policial-militar; motivação; fatores.

1 INTRODUÇÃO

Entender o homem sob a ótica da motivação é algo peculiar, pois todo ele tem seu comportamento determinado em razão de seus motivos, sejam extrínsecos, sejam intrínsecos.

E é no trabalho que se lhe permite entabular relacionamentos, negociar, atuar sobre a natureza, alterando-a. Por intermédio do comportamento no trabalho, os homens se organizam em grupos e estruturam a sociedade. As atividades do trabalho, portanto, mostram-se essenciais para que os homens se identifiquem em sociedade, sendo que as motivações de cada um deles serão as responsáveis pelos comportamentos deles no trabalho.

Por sua vez, nem todo homem que trabalha estará motivado. Da mesma maneira, nem todo trabalho pode ser fonte de motivação. Assim, o comportamento humano no trabalho será o reflexo dos seus motivos ou necessidades, bem como da inexistência destes e do modo como se relaciona com os outros homens.

Ao serem conhecidos os motivos ou necessidades daquele que trabalha, e encetados incentivos e recompensas, poder-se-á aproveitar melhor o potencial de cada indivíduo para o trabalho, com o conseqüente desenvolvimento da Instituição que integra.

As organizações, de um modo geral, querem pessoas motivadas, que trabalhem com satisfação, produzam mais, gerem mais lucro. Reportagens, tanto de revistas, quanto de jornais e livros, abordam a preocupação dos empresários com o "bem-estar", a saúde física, mental e, sobretudo, com a motivação de seus empregados.

CALDEIRA e SIMONI (1998) ressaltam que o desafio das organizações está em motivar as pessoas, tornando-as parceiras e colaboradoras, ao invés de simples funcionários. Importantes, para isto, mostram-se os talentos individuais, a formação, o treinamento e a própria fidelidade do funcionário para com a organização. Para ele, "não adianta estar com o melhor equipamento, melhor produção, um produto

perfeito e uma grande campanha publicitária, se as pessoas que trabalham na empresa não estiverem também determinadas a alcançar o sucesso hoje. E todos começam a descobrir que se a empresa está bem, todos estão bem". Definitivamente, todos devem estar motivados.

E as organizações têm-se utilizado de recursos e programas de incentivos que visam motivar os funcionários, pedindo-lhes a superação do desempenho, mediante esforços extras, com a contrapartida de premiações, recompensas e reconhecimentos.

SIMONI (Degraus da Motivação, 1998), expõe que o ideal é combinar o bolso com o ego, vez que os funcionários, muitas vezes, a despeito de premiações, crescimento profissional, desejam mais é posar ao lado do presidente no jornal interno da organização.

Por outro lado, tem-se observado a existência, em grandes empresas, de programas que visam facilitar o dia-a-dia dos funcionários (exercícios diários com duração de 15 minutos, leituras de revistas, livros, jornais que podem ser feitas durante o dia), como um trabalho de profilaxia, mediante o qual são demonstrados a preocupação e o interesse para com o funcionário.

CALDEIRA e SIMONI (1998) destacam não se trabalhar mais com departamentos estanques, divididos em funções específicas e separadas, mas sim com um processo de comunicação entre todos os setores. Na mesma esteira, HAAK (1997) expõe a necessidade da reorganização das tarefas, com a majoração do significado do trabalho para quem realiza, já que a consequência será um aumento da identidade e do valor do que se faz, (re)ativando as motivações para o trabalho.

E a motivação é a precursora do sucesso e da felicidade, fundamentando-se tais no poder da mente.

HILL e STONE (1965), abordaram o fato de que o sucesso, a saúde, a felicidade e a riqueza, dependerão de como a pessoa usa o pensamento, o qual possibilita tudo ganhar e nada perder. E o sucesso é alcançado e mantido por

aqueles que tentam. Ressaltam também que a única limitação é aquela que a pessoa imagina em sua própria mente, ou que aceitou como intransponível.

Contemporaneamente, SCHÜLTZ (1997) aborda o sucesso como algo inerente e dependente de cada pessoa, de sua postura mental, da maneira de pensar, falar e agir positivamente, e cita "se você quer, você pode". No mundo competitivo e globalizado, não existe lugar para perdedores. Quem age, com ânimo e otimismo, produz mais no trabalho e se desgasta menos. Para ele, pessoas de sucesso são otimistas, apresentam pensamento positivo e estão cercadas de bons motivadores.

MORAIS (1992) relata aspectos relacionados ao interior de cada pessoa, do poder que existe a partir do que se tem no pensamento, do sucesso. E dele são várias obras: "O fascinante poder da mente", "Somos o que pensamos", "Como obter sucesso nas relações humanas", entre outras. Aponta que aquela pessoa que nunca teve vontade de vencer na vida, dificilmente obterá tal resultado, já que as pessoas sem determinação agem como indecisos. Expõe que "quando o êxito doura os nossos negócios, o mérito cabe aos nossos pensamentos e ao nosso trabalho feito com determinação e vontade de vencer. Antes o êxito é apenas um pensamento que depois se transforma em ação". Para ele, fator *sine qua non* para se obter sucesso é a vontade de vencer, a determinação de definir e buscar a realização dos propósitos e ambições.

Pode-se observar, nas ilações dos sobreditos autores, a relevância enfocada ao poder da mente (pensamento), à motivação que dele pode decorrer e o conseqüente sucesso que tem como premissa a assertiva de que a pessoa tudo pode desde que saiba o que quer e tenha objetivos estabelecidos para sua vida.

O presente trabalho, focalizado na motivação, buscará apontar fatores que, se considerados nas decisões e posturas institucionais, poderão acarretar no aperfeiçoamento da profissão policial-militar, no desenvolvimento da Corporação e, sobretudo, num atendimento às crescentes demandas por segurança da comunidade, consoante padrões mais consentâneos com as expectativas desta.

Para isso, este trabalho foi dividido em três capítulos, a saber: no primeiro foi focado o conceito de motivação, sendo tratadas as principais teorias a ela relacionadas; no segundo capítulo, foram abordados os incentivos, necessidades e barreiras à motivação. No capítulo terceiro, fez-se a análise da motivação na Polícia Militar, com a indicação de princípios, estratégias e fatores motivacionais, sem se descurar de uma análise da liderança e da delegação. Ao final, concluímos com a indicação de sugestões que poderão resultar na satisfação da necessidade de auto-realização do policial-militar, com a conseqüente melhoria da qualidade dos serviços prestados por ele à comunidade paranaense.

2 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação tem, segundo a Enciclopédia Mirador Internacional – Enciclopédia Britânica, etimologia peculiar: "do verbo latino *movesse*, mover, agitar, pôr-se em movimento, há o adjetivo *tard*; *motivus*, o que se move, relativo ao "movimento móvel", representado no latim medieval

... *motivum*; motivo, causa, razão (neutro substantivador de *motivus*), sobre o qual se calca o português, espanhol, italiano *motivo*, inglês *motive*, o alemão *motir*, todos empréstimos do século XV ao francês *motif*, substantivação do século XIV do adjetivo francês, artigo *motif*, que é o latim tardio *motivus*. O português *motivo* e vernaculizações formam o derivativo respectivo português, espanhol *motivar*, do século XVII, italiano *motivare*, do século XVII-XVIII, inglês *motive*, de 1650, alemão *motivieren*, do século XVII-XVIII, francês *motiver*, de 1721, donde respectivamente o português *motivação*, espanhol *motivacion*, italiano *motivazione*, os três do século XIX-XX, inglês *motivation*, de 1873, alemão *motivation*, francês *motivation*, todos do século XIX-XX. Como termo da linguagem da psicologia, a palavra ganha curso a partir de 1940-1950.¹

2.1 CONCEITO

Em abordagem operacional, motivação é uma modificação na força das respostas atribuível a alguma operação executada natural ou, experimentalmente, expressa em termos de privação de estímulo ou de exposição prolongada do organismo a estímulo aversivo.

Edward Junior MURRAY (*apud* CHIAVENATO, 1938, p.235) afirma que o impulso funciona como um dos meios para proceder sua medição.

Assim, a motivação é o fator que desperta, mantém e dirige o comportamento, não exprimindo realidade observável, mas compondo uma construção lógica.

Donald Olding HEBB (*apud* CHIAVENATO, 1938, p.235) prefere conceituá-la como sendo a tendência do organismo a se ativar, de modo relativo e organizado. Ou, ainda, uma tendência inexistente a um organismo como um todo, para produzir ativi-

¹Enciclopédia Mirador Internacional – Enciclopédia Britânica.

dade organizada, oscilando entre o nível mais baixo do sono profundo e o nível mais alto da vigília e dos estados de excitação e alerta, variando, também, quanto ao tipo de comportamento resultante ou ao tipo de estimulação a que o organismo responde.

H. W. NISSEN (*apud* CHIAVENATO, 1938, p.236), colocando-se em posição intermediária, conceitua-a como um fator de ativação ou de sensibilização do organismo relativamente a um excitante. Neste caso, a motivação seria um estado responsável pela função de abaixamento dos limiares de resposta diante de certos estímulos, elemento de sensibilização e dinamismo.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A grande contribuição de MASLOW, teórico que a desenvolveu, foi a de ordenar as necessidades numa hierarquia de prioridades, colocando as necessidades biológicas como aquelas que devam ser satisfeitas primeiro e antes de quaisquer outras necessidades mais elevadas poderem receber qualquer atenção.

MASLOW dividiu sua hierarquia das necessidades em cinco categorias e acreditava que a hierarquia das necessidades de um indivíduo deve ser vista como um todo para que se possa compreender o seu comportamento. Ela não será necessariamente a mesma para todos os indivíduos ou para pessoas de diferentes idades, mas, subjacente a toda variação possível, está o conceito fundamental de que uma necessidade inferior deve ser satisfeita antes de a seguinte e mais elevada poder emergir.

A teoria de MASLOW foi recebida com aprovação por psicólogos e constituiu-se na base das teorias de motivação ensinadas nas escolas de Administração de empresas, sobretudo na América do Norte, e para a grande parte da teoria da organização.

Segundo MURRELL (1977, p.81),

as categorias da hierarquia das necessidades formuladas por MASLOW consistem em: *necessidades fisiológicas*, como fome, sede e sexo, que são requisitos básicos para a sobrevivência; *necessidades de segurança* como a tranquilidade e a liberdade contra ameaças; *necessidades de aplicação social* como o amor e a afeição, aceitação por outro; *necessidades de estima* como o respeito, o status, o êxito e *necessidade de auto-realização* ou individuação, como a identidade ou realização plena do potencial de cada um.

Para MASLOW (*apud* CHIAVENATO, 1938, p.234) os homens possuem diferenças individuais, motivos ou necessidades que interferem no seu comportamento e conseqüentemente no seu trabalho. Assim, quando o homem trabalha, seu comportamento estará orientado pelos motivos ou necessidades que fazem com que ele trabalhe, ou seja, pela sua motivação no trabalho. Por motivação no trabalho entende tudo que move o indivíduo para o comportamento de trabalhar, sua vontade, desejos e necessidades.

Os motivos estão dirigidos para a realização de algum objetivo, ou seja, a necessidade do indivíduo estará voltada e direcionada de acordo com as metas e aspirações que possui, segundo MASLOW.

O mencionado autor estudou a motivação humana orientada para o trabalho. E neste as necessidades ou motivos do indivíduo podem estar sendo satisfeitos ou não. Quando um motivo ou necessidade é satisfeito, surge outro imediatamente. MASLOW dizia que as necessidades ou motivos que determinam o comportamento humano são aquelas que ainda não foram satisfeitas. A ação humana implica na não existência das necessidades ou motivos. Quando a pessoa tem uma necessidade ou um motivo intenso, seu desejo será igualmente intenso. Ela se comportará para conseguir realizar esse desejo, satisfazendo sua necessidade ou motivo. Embora precisem ser reconhecidas as diferenças individuais, não se pode fazer previsões sobre o comportamento dos trabalhadores. Não é possível generalizar e padronizar os motivos ou necessidades por serem muito particulares e próprios de cada pessoa.

Conforme MASLOW (*apud* CHIAVENATO, 1938, p.234), motivos ou necessidades se diferem pela intensidade que possuem. Umas são mais fortes que as outras, onde as mais intensas irão predominar e determinar o comportamento do indivíduo.

Para que se possa compreender o comportamento motivado para o trabalho na empresa, numa visão social, primeiro é necessário entender as motivações individuais e que o orientam para o trabalho na empresa. Enfim, é necessário se ter uma visão de homem enquanto indivíduo, que pertence a um contexto social mais amplo e que está em constante interação com o meio, num caminho de ida e volta, em que, ao mesmo tempo que interfere sobre o meio, este interfere sobre aquele. Desta relação de interferência mútua, ocorrem modificações que se estendem para a motivação, determinando o comportamento, especialmente no trabalho.

A teoria de MASLOW recebeu contribuições de David MCLELLAND (*apud* CHIAVENATO, 1938, p.234) que enfatizou as necessidades de realização, poder e afiliação, destacando que, tanto crianças, quanto adultos, podem aprender a necessidade de realização.

Essas teorias levaram LITNIM e STRINGER (FOURNIES, 1992, p.65) a estudar sobre a relação entre o ambiente de trabalho e a força de várias necessidades. Certas características de situação de ambiente de trabalho determinam quais necessidades serão estimuladas nos indivíduos num dado momento. Conflitos, padrões, recompensas e responsabilidade, estrutura, apoio e risco, na provisão da força motivacional, são os fatores mais significativos.

2.2.2 Teoria dos dois Fatores

Segundo STONER e FREEMAN (1982, p.8), esta teoria advém do estudioso Frederick HERZBERG – década de 50, para quem o comportamento das pessoas é orientado por dois fatores em situação de trabalho: insatisfação – fatores higiênicos e satisfação – fatores motivantes.

CHIAVENATO (1938, p.235) coloca que os fatores higiênicos ou insatisfacientes estão relacionados aos fatores extrínsecos, localizando-se no ambiente e abrangem as condições onde o trabalho é desenvolvido, sendo administrados e decididos pela empresa, fora, portanto, do controle das pessoas. Os principais fatores são: benefícios sociais, salário, condições de trabalho, clima de relações entre a empresa e as pessoas, tipos de chefia e a política da organização. Tais fatores, ressalte-se, não levam à satisfação, mas à ausência de insatisfação. Afirma o autor que, quando ótimos os fatores higiênicos, apenas é evitada a insatisfação dos empregados, e, ao serem elevados, não se consegue sustentá-los no patamar por muito tempo. Por outro lado, se os fatores são péssimos, provocam a insatisfação dos empregados.

CHIAVENATO (1938, p.234) assevera que os fatores motivantes ou satisfacientes estão relacionados ao cargo e à natureza das tarefas que o indivíduo executa, estando sob o controle do indivíduo que faz e desempenha. Estes fatores envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional, necessidade de auto-realização, a responsabilidade e o progresso, estando relacionados ao conteúdo (tarefas) de trabalho e às recompensas pertinentes ao desempenho profissional. Ressalta o autor que o efeito dos fatores motivacionais sobre o comportamento das pessoas é profundo e estável, provocando, quando são ótimos, satisfação e evitando a satisfação quando precários.

Segundo STONER e FREEMAN (1982, p.79), HERZBERG estudou a satisfação desconsiderando diferenças individuais e esquecendo-se da produtividade e de sua ligação com a satisfação. Expõe o último autor também que os fatores responsáveis pela satisfação são desligados e distintos dos fatores da insatisfação profissional, asseverando que "o oposto da satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional e, da mesma forma, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação", HERZBERG (apud CHIAVENATO 1938, p.235).

Em CHIAVENATO (1938, p.235), HERZBERG coloca que para proporcionar continuamente motivação no trabalho é necessário ocorrer um "enriquecimento de tarefas" ou "enriquecimento do cargo", numa constante substituição de tarefas mais simples e elementares dos cargos por tarefas mais complexas, a fim de acompanhar o crescimento individual de cada empregado, oferecendo-lhe condições de desafio e de satisfação profissional no cargo. Tais irão depender do desenvolvimento de cada indivíduo e devem ser feitas de acordo com suas características individuais, trazendo efeitos altamente desejáveis, como aumento da motivação, produtividade, redução do absenteísmo e a rotatividade do pessoal.

Havia divergências com relação à teoria de MASLOW, pois HERZBERG sustentava que os fatores motivadores e os de higiene são independentes entre si. É preciso reduzir os fatores insatisfatórios e aumentar os satisfatórios para produzir uma força de trabalho motivada. As teorias, de MASLOW e de HERZBERG, são diferentes, contendo um ponto em comum: ambas deduzem que os trabalhadores são motivados mais por fatores intrínsecos do que extrínsecos.

WEXLEY e YUKL definem motivação como "o esforço, que é despendido no trabalho de um empregado, para satisfazer as necessidades de crescimento, como realização, competência e auto-realização" (FOURNIES, 1992, p.67).

2.2.3 Teoria da Expectativa

Victor VROOM propõe, em sua teoria, que o comportamento humano seria uma função de valor que se espera receber como resultado do esforço despendido. Seus fatores principais são: valência, instrumentalidade e expectativa (Teoria VIE). Valência refere-se à importância que qualquer meta particular (poder, aumento, promoção) tem para um indivíduo. Se, diante do seu merecimento, a meta almejada estiver disponível, por exemplo, o aumento da produtividade lhe trará um reajuste salarial, diz-se que sua instrumentalidade está alta. Se não há recompensa, diz-se que ela está baixa.

Em suma, os trabalhadores não estarão motivados, a não ser que acreditem que são capazes de conseguir a meta ou atividade na qual se baseia a recompensa.

O modelo de expectativa de L. PORTER e LAWLER pressupõe que o esforço dos empregados é determinado basicamente por dois fatores: o valor atribuído e o grau em que se acredita que a meta pode ser atingida por meio de um dado nível de esforço, influenciando o resultado do esforço as habilidades e características dos trabalhadores e a clareza das percepções de seu papel).

A motivação é concebida como sendo um circuito de *feedback*. O nível de desempenho atingido e a satisfação final derivada da experiência serão altamente determinantes do esforço futuro.

Conforme STONER e FREEMAN (1982, p.79), esta teoria leva em conta as diferenças entre indivíduos e situações, cujo esforço para um alto desempenho é resultante da percepção de que ele pode acontecer e será recompensado. Baseia-se em três componentes principais: expectativa de resultado do desempenho – as expectativas interferem nas decisões de como se comportar; valência – ou poder de motivar, que varia de cada indivíduo e expectativa de esforço – desempenho – escolha do desempenho que melhor resultado obtenha a valorização. Estes três componentes remetem a dois tipos de recompensas – recompensas intrínsecas e recompensas extrínsecas. As intrínsecas são experimentadas diretamente pelo indivíduo e as extrínsecas são dadas por agente externo, no caso um supervisor.

O modelo de expectativa tem implicações na forma de motivar os subordinados e compreende:

- determinar as recompensas adequadas para os indivíduos, observando as reações em diferentes situações e perguntando o tipo de recompensas desejadas;
- determinar o desempenho que se deseja, pois só assim será possível dizer aos subordinados o que fazer para ser recompensado;

- fazer com que o nível de desempenho seja alcançável, pois, se constituir-se em algo difícil de se alcançar, a motivação será baixa;
- ligar as recompensas ao desempenho, tomando curto espaço de tempo para que se mantenha a motivação;
- analisar os fatores que podem agir contra a eficácia da recompensa;
- certificar-se de que a recompensa é adequada, já que pequenas recompensas significam pequenas motivações.
- e a motivação dos indivíduos acarreta implicações para as organizações, sendo:
 - elas recebem o equivalente à recompensa;
 - trabalho pode tornar – se intrinsecamente recompensador;

O supervisor imediato tem um papel importante no processo de motivação, por ser a pessoa, dentro da organização, que está numa melhor posição para definir objetivos claros e proporcionar recompensas adequadas para seus subordinados.

2.2.4 Teoria X e Teoria Y

Segundo STONER e FREEMAN (1982:79), Douglas M. MCGREGOR fala sobre dois conjuntos, estilos opostos de como os administradores tratam seus subordinados: Teoria X e a Teoria Y.

CHIAVENATO (1938:238) assevera que o primeiro tipo está baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática, refletindo um estilo de administração rígida e autocrática, sendo composta por convicções errôneas e incorretas sobre o comportamento humano, a saber:

- homem indolente e preguiçoso, que evita o trabalho em troca de recompensas salariais ou materiais;
- não gosta de assumir responsabilidade, prefere ser dirigido, numa relação de dependência;
- homem egocêntrico, cujos objetivos pessoais divergem dos da organização;

- a sua natureza resiste às mudanças, evitando correr riscos;
- falta autocontrole e autodomínio, precisando ser dirigido e controlado.

CHIAVENATO (1938, p.239) coloca que, neste tipo de administração, as pessoas são meros recursos ou meios de produção, trabalham em padrões planejados e organizados, tendo exclusivamente em vista os objetivos da empresa. A forma de administração ocorre através de controles externos impostos ao indivíduo, sendo caracterizada pelos seguintes aspectos:

- a administração é responsável pelos recursos em prol dos objetivos econômicos;
- a administração incentiva dirige e modifica o comportamento para atender às necessidades da empresa;
- as atitudes das pessoas devem ser padronizadas e dirigidas em função dos objetivos e necessidades da empresa;
- como as pessoas são motivadas primeiramente por incentivos econômicos, a empresa deve utilizar remuneração como recompensa ou como punição.

CHIAVENATO (1938, p.239) coloca que a Teoria X leva as pessoas a agirem conforme o que a empresa deseja, independentemente de suas opiniões ou objetivos pessoais.

O segundo tipo - Teoria Y - é baseado em concepções modernas a respeito do comportamento humano, por meio de um estilo de administração aberto, dinâmico, democrático, sem preconceitos a respeito da natureza humana e compreende:

- Dependendo das condições, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação e de recompensa ou uma fonte de punição, onde o esforço físico ou mental é tão natural quanto jogar ou descansar;
- As pessoas não são passivas ou resistentes às necessidades da empresa e o que irá influenciar é a experiência profissional negativa em outras empresas;

- homem tem motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamentos adequados e capacidade para assumir responsabilidades, sendo que o autocontrole e autodireção devem ser confiados pela empresa;
- A fuga de responsabilidade, a falta de ambição e a preocupação com a segurança pessoal são conseqüências de experiências desagradáveis;
- A imaginação e a criatividade são distribuídas entre as pessoas e, na vida moderna, sua utilização é parcial.

A administração é baseada, conforme CHIAVENATO (1938, p.240), num processo que prioriza a criação de oportunidades, a remoção de obstáculos, o encorajamento ao crescimento profissional e a orientação quanto aos objetivos, sendo estes os seus aspectos:

- à administração cabe desenvolver, nas pessoas, a motivação, o potencial de desenvolvimento, a assunção de responsabilidades e a direção do comportamento para os objetivos da empresa;
- administração que desenvolve uma organização e métodos, a fim de que as pessoas possam atingir seus objetivos pessoais de acordo com os objetivos da empresa.

CHIAVENATO (1938, p.240), coloca que a Teoria Y busca a participação, baseando-se nos valores humanos e sociais por meio de uma administração que realça a iniciativa individual.

Segundo MCGREGOR (*apud* CHIAVENATO, 1938), a Teoria Y é baseada em medidas inovadoras e humanistas, que ressaltam:

- descentralização das decisões e delegação de responsabilidades, para que as pessoas satisfaçam suas necessidades de auto - realização;
- ampliação do cargo para maior significado do trabalho, onde as pessoas percebam onde houve a participação.

2.2.5 Outras Teorias

Algumas outras abordagens voltadas ao aprimoramento da motivação encontram-se na teoria de *reforço e punição*; na *teoria do estabelecimento de metas*; PMR ou *teoria dos recursos pessoais e materiais – personal and material resource*, na *teoria do grupo de normas* e na *teoria do sistema sócio-técnico*, enfocadas sucintamente abaixo em suas variáveis exógenas.

QUADRO 1 – TEORIAS MOTIVACIONAIS E SUAS VARIÁVEIS EXÓGENAS

VARIÁVEIS EXÓGENAS							
Imperativo e programas	1. Motivos e valores pessoais	2. Incentivos e recompensas	3. Reforço	4. Técnicas de estabelecimento de metas	5. Recursos pessoais e materiais	6. Fatores sociais e de grupo	7. Sistemas sócio-econômicos
Imperativo motivacional	Os motivos e valores dos trabalhadores devem ser apropriados aos seus cargos.	Tornam os trabalhos atraentes, interessantes e satisfatórios.	O desempenho eficiente deve ser reforçado positivamente, mas o ineficiente, não.	As metas de trabalho devem ser claras, desafiadoras, realizáveis, atraentes.	Provêm os recursos necessários e eliminam embaraços ao desempenho.	Os processos interpessoais e grupais devem favorecer a realização de metas.	Os parâmetros pessoais, sociais e tecnológico devem ser harmoniosos.
Programas ilustrativos	Seleção de pessoa, pré-apresentações de cargos, treinamento motivacional, socialização.	Compensação financeira, participação, segurança no cargo, desenvolvimento da carreira, supervisão cuidadosa, enriquecimento do cargo, benefícios, horário flexível, reconhecimento, planejamentos do tipo "auto-serviço".	Incentivo financeiro, análise comportamental, elogio e crítica, auto-administração.	Estabelecimento de metas, administração por objetivos, modelagem, círculos de qualidade, avaliação e <i>feedback</i> , retroalimentação.	Treinamento e desenvolvimento, instrução e aconselhamento, equipamento, tecnologia, supervisão, métodos, aprimoramento, grupos de solução de problemas.	Divisão do trabalho, composição de grupos, desenvolvimento de equipe, treinamento de sensibilização, liderança, construção de normas.	Qualidade dos programas de vida de trabalho, sistemas sócio-técnicos de projeção, desenvolvimento organizacional, plano Sanion.

FONTE: Raymond KATZELL e Donna THOMPSON (1998, p.65)

2.2.6 Conclusões sobre as Teorias da Motivação

Apesar das várias teorias, nenhuma delas é totalmente suficiente para explicar um fenômeno tão complexo como a motivação do empregado. Há várias contestações às teorias mencionadas, principalmente quanto às da hierarquia das necessidades de MASLOW, a exemplo de LAWLER e SUTTLE. Também a metodologia de HERZBERG foi e é criticada, mas, no seu mérito, o registro empírico

confirma que ele estava, pelo menos, na trilha certa por chamar a atenção para a importância das necessidades de ordem mais alta para a satisfação e motivação no trabalho. Os motivadores de HERZBERG realmente parecem promover altos níveis de satisfação com o trabalho numa variedade de grupos de funcionários públicos. As descobertas mais consistentemente positivas envolvem as expectativas de que o alto desempenho resultará em recompensas extrínsecas, enquanto a satisfação fluirá do trabalho em si.

2.2.7 Abordagem Gerencial

Os gerentes não percebem que uma das principais fontes de reconhecimento são as palavras que saem de suas bocas e são dirigidas ao comandado, como:

- "Obrigado";
- "Parece um trabalho muito bom";
- "Eu apreciei todo o seu esforço nesse serviço"; e
- "Obrigado por trabalhar duro e conseguir terminar isso dentro do pouco tempo de que dispúnhamos" (FOURNIES, 1992, p.62).

Se se têm nas conquistas e no reconhecimento os dois fatores de motivação mais fortes, são estas as coisas que o gerente (chefe) deve fazer para aumentar a *produtividade*:

- sair da mesa para descobrir um maior número de casos de conquistas;
- cientificar-se de saber demonstrar reconhecimento quando encontrar um caso louvável;
- interpretar os casos de redução do número de falhas como conquistas e demonstrar reconhecimento;
- fazer uma lista de centenas de maneiras pelas quais se pode demonstrar reconhecimento e apreço.

E o que se pode fazer para gerenciar pessoas diferentes?

Os psicólogos vêem o homem como ele é dentro de seu ninho; eles o relacionam com o seu ambiente global, pais, esposa, filhos etc.; suas alegrias e tristezas, enfim. Essa tarefa nunca termina para os psicólogos. O gerente, ao contrário, precisa gerenciar o comportamento do homem dentro do ambiente restrito do seu trabalho. Estabelece-se um acordo tácito onde o empregado se compromete a fazer tudo que lhe disser o gerente, enquanto este pagar-lhe. Já o gerente diz a ele o que fazer, dá-lhe as ferramentas necessárias para executar a tarefa e procura integrar o funcionário à empresa.

Em suma, o papel dos gerentes não é gerenciar pessoas, mas gerenciar o comportamento das pessoas dentro dos restritos parâmetros do ambiente empresarial. Quando um subordinado não faz o que deveria, envolve-se num comportamento autodestrutivo. O comportamento deste irá distar do gerente.

Quando o gerente for empregar uma pessoa, deverá dizer a ela que está contratando seus serviços e não comprando seu corpo e sua alma, concentrando-se em administrar o comportamento das pessoas e não as pessoas (DEEPROSE, 1995)

3 INCENTIVOS, NECESSIDADES E BARREIRAS

3.1 COMO ATUAM OS INCENTIVOS

Como visto, o comportamento humano é orientado por uma série de necessidades, interiores ao indivíduo, que devem ser satisfeitas dentro de seus níveis.

Além da satisfação das necessidades, também o meio externo pode agir sobre o indivíduo, orientando o seu comportamento. São os incentivos.

A presença do incentivo ativa a necessidade, criando uma tensão. A tensão orienta o comportamento do indivíduo para o incentivo, vale dizer para os objetivos da empresa.

Uma vez atingido o objetivo da empresa, a necessidade (objetivo do indivíduo) é simultaneamente satisfeita, reduzindo a tensão.

Os incentivos podem ser classificados em duas categorias:

- **Incentivos positivos:** que premiam os esforços feitos para atingir o objetivo:
 - **Dinheiro:** é o incentivo mais largamente usado, sendo a verdadeira mola propulsora do mundo atual. Se se atentar, porém, para as necessidades que ele é capaz de satisfazer, nota-se que ele possibilita a satisfação das necessidades fisiológicas e das necessidades de segurança, embora em parte. Porém de modo nenhum o pagamento pode, pura e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais, pois ninguém compra amizade, nem amigos, nem aceitação pelo grupo.

Curiosamente, entretanto, o dinheiro é, na nossa sociedade, um símbolo poderoso de status e pode satisfazer parcialmente às necessidades do ego. Entretanto, as necessidades de auto-realização não podem ser satisfeitas pelo dinheiro. Necessário que a administração entenda que o dinheiro deve ser apenas

um, entre vários incentivos que pode utilizar. Quando alguém pede demissão de um emprego (excluindo o caso, em que o motivo da demissão é salário) o simples aumento do salário não provocará entusiasmo, nem criatividade, nem interesse pelo trabalho; pelo contrário, esses elementos continuarão bloqueados pela falta de incentivo a eles.

Segurança: ao invés de se utilizar somente do salário, muitas empresas estão dando, hoje, também segurança a seus empregados, quer na forma de assistência médica, dentária e hospitalar, quer mediante práticas administrativas que levem o empregado à confiança de que estará livre do perigo de uma demissão. É claro, entretanto, que de nada adianta dar segurança, se os salários pagos não forem suficientes para satisfazer as necessidades fisiológicas situadas em nível inferior.

Elogio e reconhecimento: é um dos incentivos que, quando sincero, pode estimular o auto-respeito e a autoconfiança, dando margem a que o indivíduo explore as próprias potencialidades. Se o pessoal da administração compreendesse que os elogios, oportunos e sinceros, valem mais, em termos de estímulo à produtividade, do que muitos planos complicados de incentivos salariais, verdadeira revolução poder-se-ia operar nas empresas.

Conhecimento dos resultados: capaz de satisfazer às necessidades do ego é o conhecimento dos resultados do próprio trabalho pelo indivíduo, prática pouco utilizada e que vai ao encontro dos modernos métodos de organização.

Participação: a participação do empregado nas decisões e trato dos problemas em si traz a ele um conhecimento profundo deles, concorrendo, portanto, para eliminar o medo do desconhecido e aumentando sua segurança e autoconfiança.

- **Incentivos negativos:** ainda de ampla utilização nas empresas, o incentivo negativo é contra-indicado, porque se traduz sempre em atentado contra a necessidade de segurança do empregado, além de ser barreira à satisfação das necessidades não fisiológicas, a exemplo de eventual possibilidade de aplicação de uma sanção pela empresa em face do empregado.

3.2 A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES

Sempre que uma pessoa, motivada pelo incentivo, procura atingir um objetivo e, por qualquer motivo não o consegue, diz-se que há uma barreira. E tais podem compreender:

- Barreiras internas: são as razões interiores à pessoa e que a impedem de alcançar o objetivo e, como exemplos, podem ser citados:
 - **Hábitos errados:** certos hábitos apresentados pela pessoa e que por qualquer razão não se coadunam com o comportamento dela esperado, para a realização do objetivo.
 - **Personalidade inadequada:** são os traços da personalidade que não se ajustam à conduta dela esperado.
- Barreiras externas: razões ou condições exteriores à pessoa e que não lhe permitem atingir o objetivo desejado. Como exemplos:
 - **Práticas discriminatórias:** quaisquer práticas postas em uso pela supervisão e que não dêem oportunidades iguais a dois indivíduos aos quais sejam confiadas tarefas iguais. Um deles certamente se sentirá prejudicado, sendo isso uma barreira.
 - **Supervisores hostis:** quando o empregado é hostilizado pelo supervisor, isto pode constituir-se numa barreira à realização de seu trabalho.
 - **Trabalho monótono:** a monotonia pode ser forte barreira à realização do objetivo, uma vez que sufoca a necessidade de criatividade.
 - **Condições desagradáveis de trabalho:** são barreiras todas as condições desagradáveis quer de ambiente (iluminação, ruído etc.), bem como de clima da empresa, impedindo a satisfação da necessidade de conforto, bem-estar e das necessidades sociais.

- **Insegurança econômica:** bloqueia diretamente a satisfação da necessidade de segurança, impedindo a ativação das demais necessidades de nível superior àquela.

3.3 REAÇÃO ÀS BARREIRAS

Sempre que os indivíduos se defrontam com barreiras adotam comportamentos de reação àquelas. Essas reações podem se revestir dos aspectos mais variados, conforme a personalidade do indivíduo, compreendendo:

- **Comportamento agressivo:** diante de uma situação que os impede de fato de atingir um objetivo, alguns indivíduos tentam vencer a barreira pela força.
- **Regressão:** outros indivíduos reagem de maneira diversa, seja porque temem adotar o comportamento agressivo, seja porque a ele não se dispõem. Tratam então de adotar atitudes infantis e agem como crianças.
- **Fixação:** outros insistem num comportamento não adaptativo, demonstrando, por ações, sua insatisfação.
- **Resignação:** outros ainda desistem do objetivo, desativando a necessidade ou procurando esquecê-las.

3.4 DERROTANDO AS BARREIRAS

Como se vê, existem problemas, e não poucos, na satisfação das necessidades. O importante é que frente a um problema, procure-se eliminar a sua causa, a barreira, de nada adiantando minorar as conseqüências (reações).

O que quase sempre ocorre nestes casos é que surge sempre uma reação em cadeia, de conseqüências quase sempre funestas à empresa (perda de bons elementos e de treinamento etc.).

A atitude inteligente da administração, neste caso, há de ser identificar as barreiras (quase sempre ocultas) e eliminá-las, pois somente assim conseguirá maior produtividade e um clima de trabalho mais adequado e condizente com a dignidade humana.

Acredita-se que o pessoal de administração que é capaz de reconhecer intelectualmente que as hipóteses implícitas na teoria "X", sobre o comportamento humano, são totalmente incorretas entenderá melhor porque o comportamento dos subordinados é sempre diferente daquele esperado.

Talvez estas pessoas possam, mesmo a preço de uma grande ansiedade, experimentar novos conceitos e caminhos de ação de algum modo diferente de seus atuais pontos de vista. E tal experimentação poderá produzir níveis mais altos de produtividade, satisfação, criatividade e adaptação que os anteriores presentes.

O sucesso também trará a esperança de uma eventual libertação das teorias tradicionais e a perspectiva de uma maior eficiência por meio de diagnósticos mais reais dos problemas e respostas mais adequadas. Tal desenvolvimento trará ao pessoal a satisfação de suas necessidades de nível superior e a descoberta de objetivo em seu trabalho, proporcionando aos subordinados novo significado para o trabalho, com o aumento da eficiência da organização.

4 A MOTIVAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR

Existe na Corporação, de forma latente em alguns de seus integrantes, certo sentimento de que ser policial-militar não é algo tão meritório quanto deveria ser, fator a acarretar desencanto com a profissão, levando à desmotivação de seu exercício e comprometendo, por conseqüência, a qualidade do serviço prestado à população.

Tal sentimento provém, em parte, da forma particular como a mídia vem explorando certos eventos envolvendo policiais-militares em todo o País, somada às freqüentes propostas de modificação do atual sistema de segurança pública.

Outras causas prováveis podem ser encontradas na origem social de parte do efetivo da Instituição que relata um histórico pessoal e familiar com carências e sentimentos de exclusão social e menos valia. O confronto desse perfil com o padrão de formação, aliado ao alto grau de exigência social sobre a profissão e ao nível muitas vezes não adequado de recompensa material e afetiva acabam por agravar a percepção dos sentimentos de inferioridade e de inadequação social.

O policial-militar, acometido por esse mal-estar, percebe sua atuação no meio profissional como ineficaz e sem sentido, tendendo a reduzir sua atividade aos níveis mínimos tolerados pela Instituição ou, nos casos mais graves, a distorcer seu papel, dirigindo-o apenas à consecução de objetivos pessoais.

A adoção de estratégias motivacionais que contemplem, ao mesmo tempo, a definição clara e mensurável de metas, o respeito aos princípios da valorização humana e a simplicidade de aplicação direta pelos oficiais, em funções de comando, mostrar-se-á hábil o suficiente para elevar o moral da tropa, resultando, imediatamente, num aumento da produtividade no trabalho.

Há de se compreender aumento da produtividade como o crescimento quantitativo e qualitativo das diversas atividades desenvolvidas por policiais-militares, tanto as caracterizadas como de linha, quanto as atividades-meio e auxiliares de linha.

4.1 PRINCÍPIOS

A existência, eficácia e permanência de qualquer Instituição, seja civil, seja militar, depende, em muito, de quatro fatores básicos:

- comprometimento da organização com a satisfação do cliente, englobando a permeabilidade, a flexibilidade e a comunicabilidade do sistema, passíveis de acompanhar a evolução qualitativa da demanda;
- comprometimento das pessoas que fazem a Organização (*líderes e liderados*) com os objetivos organizacionais;
- sentimento de coesão grupal, incluindo o bem-estar pessoal derivado das sadias relações de convivência, bem como o sentimento de pertencer e de ser importante no grupo;
- real possibilidade de os indivíduos alcançarem seus objetivos de vida por meio de sua atuação dentro da organização, por intermédio dos mecanismos de compensação material.

O recurso mais importante de qualquer organização é o humano, por ser o único dos recursos produtivos que é, ao mesmo tempo, *meio* e *fim*. E, por meio dele, a organização atinge seus objetivos.

As Instituições, como as militares típicas, estão sujeitas, em maior grau, a distorções de entendimento desses princípios. A dificuldade em se definir claramente objetivos e metas, em face da complexidade de sua mensuração, leva, muitas vezes, à valorização sobremaneira dos aspectos normativo, burocrático e ritualístico do trabalho, por serem bem mais fáceis de compreender e avaliar. Tal desvio de conduta acaba por absorver tanto tempo e esforço humanos, acabando por transformar o que antes tinha status de "instrumento de produção" em "produção em si mesma". E o que na origem da organização era *meio* para se atingir metas passa a ser *meta*.

4.2 LIDERANÇA

Todo trabalho ligado à administração requer liderança, e sabe-se que a qualidade de líderes determina o bom êxito deles como supervisores.

E há algo mais com o qual se pode concordar: nenhum dos chefes tem 100% das qualidades de liderança. Esta é uma área onde sempre há espaço para auto-aperfeiçoamento.

Logo, se puder chegar a um acordo sobre precisamente o que se exige para ser um bom líder, pode, cada um, fazer uma avaliação de suas próprias qualidades de liderança e o que precisa fazer para se aperfeiçoar.

Assim, poder-se-ia definir supervisão como "a autoridade para dirigir o trabalho de outros". Mas, como é dada essa autoridade? É imposta de cima ou é conquistada "por consentimento da equipe?"

Em qualquer relação empregador-empregado, o supervisor tem certa autoridade porque esta lhe foi concedida pela administração. Os empregados raramente escolhem seu supervisor. Mas, esta autoridade para dirigir a força de trabalho automaticamente confere liderança ao supervisor? Pensa-se que não. Pode-se fazê-lo um chefe, mas a autoridade que vem da **liderança** ainda precisa ser **conquistada**.

Durante muito tempo, acreditou-se que a liderança era uma característica inata em algumas pessoas, ou seja, os líderes já nasciam "prontos" e a sua manifestação dependia exclusivamente de oportunidades surgidas ao longo de suas vidas.

Pesquisas idôneas, entretanto, mostraram que a maioria dos líderes tem certos traços de personalidade em comum, e sabe-se, são perfeitamente passíveis de desenvolvimento, desde que exista **iniciativa** e **boa vontade** por parte do supervisor.

Dessas características, algumas são identificadas como **atitudes** e outras como **habilidades**, que se somam para fazer um líder. Agora, tomar-se-á cada uma dessas características para analisar como elas se aplicam à supervisão (MASSA, 1994).

4.2.1 Entusiasmo

O que isto significa em supervisão? O verdadeiro entusiasmo do líder deve ser calmo e refreado, mas um líder mostra por suas palavras e atitudes que reconhece a importância do trabalho que ele e seus homens estão executando e pode transmitir este, **sendo de importância** a eles.

4.2.2 Coragem

Como isto se aplica ao seu trabalho diário como supervisor? Todo dia o supervisor precisa encarar novos problemas e é preciso coragem para pôr em vigor a disciplina, para *botar a mão no fogo*, pôr em prática uma nova idéia, ou para evitar ser um homem que só diz **sim** para o seu superior, antes mesmo de analisar outras alternativas.

4.2.3 Autoconfiança

Aqui, é preciso fazer uma distinção entre autoconfiança e arrogância. O supervisor autoconfiante conhece suas limitações. Ele tem uma mente aberta. Ele está pronto para ouvir outras opiniões. Até mesmo quando comete um erro, não tenta desviar a responsabilidade e não começa a se sentir diminuído ou derrotado. O líder está tentando aperfeiçoar-se, mas de maneira realista.

4.2.4 Integridade

Todos concordam que um supervisor tem de ser honesto. Mas, especificamente, o que significa integridade em supervisão? Um supervisor tem certa responsabilidade e lealdade para com sua empresa, seus superiores e para com a equipe que com ele trabalha. Integridade significa pôr em prática essas responsabilidades. Ele mantém as promessas. Logo, só as faz quando sabe que poderá cumprilas. Nunca faz nada às escondidas. Ele nunca mente ou deturpa os fatos.

4.2.5 Amizade

A amizade pressupõe que o comportamento, com outras pessoas, seja amistoso, sincero e baseado em profundo respeito ao ser humano. O perigo é, naturalmente, que o supervisor tente ser, por características próprias ou na ânsia de ser bem visto por todos, demasiadamente amigável. Isto pode levar o supervisor a ficar profundamente envolvido com os problemas pessoais de seus subordinados. E pode levar a suspeitas de favoritismo, criando um clima de "ciúme" na equipe. Estas são "armadilhas", mas o verdadeiro líder sabe onde estabelecer o limite para evitá-las, sem deixar de ter verdadeira amizade para com os membros de sua equipe.

Chega-se, agora, às qualidades ou **habilidades** requeridas para o exercício eficaz da liderança:

Habilidade para Organizar e Planejar o Trabalho

O líder precisa estar preparado para calcular o tamanho de um problema, subdividi-lo em partes manejáveis, designar os deveres moderadamente. Ele prevê dificuldades e não fica perturbado com emergências. Ele faz uma longa série de planos para aperfeiçoar seu trabalho e o trabalho de sua área.

Habilidade para Dar e Receber Cooperação

O supervisor recebe cooperação de seus companheiros e de outros gerentes quando se dispõe a dar cooperação. Ele recebe cooperação de seus subordinados utilizando uma abordagem baseada nas relações humanas, isto é, ele trata seus subordinados com respeito, dá instruções de maneira cortês, explica por que as coisas precisam ser feitas, faz elogios a trabalhos bem feitos, solicita sugestões etc.

Habilidade para Manter Padrões de Conduta e Trabalho

Isto significa que o supervisor não é simplório e que conduz o barco com firmeza. E esta é uma habilidade muito importante. Os melhores empregados preferem trabalhar num departamento onde os padrões são rigorosamente cumpridos, em relação à empresa e em relação a si próprios. Aqui, o verdadeiro líder saberá a diferença entre impor um objetivo e levar, com espírito de equipe, seus homens a atingir esse objetivo.

Habilidade para Tomar Decisões Certas

O aspecto mais importante na tomada de decisões é evitar julgamentos apressados ou tomar medidas precipitadas quando se está exaltado. O líder considera fatos disponíveis imparcialmente, ouve sugestões e opiniões de outros que podem ajudá-lo, pesa as alternativas cuidadosamente e então decide na base do **senso comum**.

É importante, ainda, lembrar que a boa decisão se baseia em informações quantitativas e qualitativas.

Habilidade para Selecionar e Desenvolver Pessoas

O supervisor é responsável pela formação e desenvolvimento de sua equipe. Portanto, deve ser criterioso e imparcial na escolha de seus homens, estabelecendo sempre padrões profissionais e pessoais que permitam a alta qualificação do grupo.

O supervisor é, ainda, responsável em fazer o empregado começar com o pé direito, ser bem-vindo ao grupo de trabalho, ser treinado apropriadamente e estar ciente daquilo que é esperado dele. Também, faz com que nenhum membro de sua equipe deixe de crescer em seu departamento, além de encorajar e treinar, de maneira que todos se desenvolvam e progridam.

4.3 DELEGAÇÃO

Por que é necessário delegar?

Não deve ser esquecido que todo ser humano quer ser apreciado – aceito, compreendido, estimado, guiado e protegido. E quer também ser melhor e maior, tendo a possibilidade de evidenciar seu ponto de vista, de exercer sua iniciativa, sua competência e sua autoridade.

O ser humano deseja aprender, criar, arriscar-se e, principalmente, participar e contribuir. Assim, o equilíbrio de uma Instituição dependerá do desenvolvimento dos que a compõem. Ela deve permitir a todos a satisfação desses anseios.

Assim, nos diversos setores dela, desde o mais alto dos executivos, até os colaboradores menos graduados, é indispensável definir suas responsabilidades e dar extensão de liberdade (limites de autoridade) que lhes permitam exercer seu poder de iniciativa, criação e competência. Não pode haver responsabilidade onde não há liberdade de ação. Como, também, não se pode conceber liberdade sem que exista responsabilidade. Sem responsabilidade, a liberdade pode se converter em simples conduta licenciosa.

A razão mais poderosa pela qual um executivo fracassa, reside na sua incapacidade de delegar autoridade. Tal deve preocupar toda pessoa que possua função executiva, simplesmente porque ninguém quer, conscientemente, fracassar.

O que é delegação?

Talvez a definição mais simples de delegação seja: Deixar que outros tomem conta. Não há dúvida de que a delegação envolve riscos, porque delegar é uma questão de confiança. Não se pode esquecer isto. Quanto mais um executivo confiar no auxiliar, mais poderes delegará a ele. Este, quanto maior for a delegação que receber, mais confiança terá em si próprio e se tornará mais capaz de assumir responsabilidades.

Delegação não é "bicho-papão" e, quando sujeita a três condições essenciais, ela pode ser bem exercida:

- Deve-se especificar claramente os limites dentro dos quais a autoridade pode ser delegada;
- Deve-se fornecer ao auxiliar toda a informação necessária para que possa conseguir os resultados almejados; e
- Deve existir método de controle que permita, rapidamente, avaliar se a delegação está sendo bem ou mal exercida.

Vê-se, portanto, que um executivo só pode delegar quando os limites da delegação estão bem marcados e existe um fluxo adequado de informações, que exerce o controle adequado. Delegar não é abdicar e sim dar autoridade sabendo controlar adequadamente o exercício da autoridade conferida.

É espontâneo delegar?

Uma pesquisa realizada pela *Ohio State University*, dos EUA, demonstrou que só 60% dos executivos delegam espontaneamente. O que é importante acentuar é que nessa pesquisa esses 60% de executivos eram considerados, por seus colaboradores, como executivos eficazes. Os executivos incapazes eram todos pertencentes ao grupo de 40% que não delegavam.

Essa diferença é suficientemente clara para não deixar dúvida de que o executivo eficaz compreende, intuitivamente ou não, a necessidade de delegar.

Quando e como se deve delegar?

É extremamente difícil saber qual soma de autoridade pode ser delegada de maneira generalizada, pois isso depende principalmente do próprio subordinado e da confiança que inspira ao seu chefe. Portanto, este dará maior liberdade a um auxiliar e dirigirá outro com "rédeas mais curtas".

Em contrapartida, haverá uma variação idêntica ao que se refere à aceitação de autoridade: uns não aplicarão todos os poderes delegados, outros abusarão deles. Também se pode quase afirmar que não há uma resposta chavão para as perguntas:

- Quando deve ser dada delegação?
- Como deve ser dada delegação?

A delegação depende do conhecimento das pessoas de como estas aceitam autoridade, de qual é seu treinamento prévio, de como usam a autoridade conferida, se essa autoridade poderá ser imediata ou gradualmente passada etc., e sempre tomando em consideração as condições essenciais de limites de autoridade, fornecimento adequado de informações e controle do homem.

Talvez a forma mais fácil de responder a esse "quando" e "como", seria o executivo examinar as condições operacionais de seu departamento, divisão e/ou companhia e, também, olhar-se a si próprio. Por meio desse exame, a resposta pode vir rápida e naturalmente.

Para que o processo administrativo seja dinâmico e menos centralizado e autoritário é necessário que o chefe delegue responsabilidades. Delegar significa atribuir responsabilidades a um subordinado, com a intenção de promovê-lo, fazê-lo crescer. Significa dividir suas responsabilidades com alguém, porém continuando a seu lado, oferecendo apoio. Embora a responsabilidade principal da tarefa tenha passado para as mãos delegadas, quem delegou fica comprometido com o sucesso dessa delegação.

É muito importante saber delegar. Quem delega não interfere, em todo momento, nas coisas delegadas. Mas quem recebeu a delegação ou a tarefa sabe que pode contar com seu chefe, caso necessite.

Chefes, que abdicam em vez de delegar, criam tensão e ansiedade na organização, promovem insegurança, não conseguindo desenvolver o potencial de seus subordinados.

4.4 DEFINIÇÃO DE PAPÉIS

Representa uma condição preparatória à adoção de estratégias motivacionais e representa instrumento destas, compreendendo:

- Coronéis:

1. Entende-se como os responsáveis quanto à definição estratégica de objetivos (*médio e longo prazo*) a serem buscados pelo todo organizacional;
 2. Trabalhando de modo coordenado e harmônico, canalizam os esforços corporativos na mesma direção.
- Tenentes-Coronéis e Majores:
 1. Como estão incumbidos da definição estratégica de metas (*curto e médio prazo*), dentro da esfera do seu comando, agem em congruência com as metas fixadas, buscando a provisão de meios destinados a otimizar a atuação dos oficiais do nível executivo, encarregados de atingir as metas;
 2. Acompanham a execução do planejado, avaliando e efetuando pequenas correções de rumo, sempre respeitando a autonomia e flexibilidade do nível executivo;
 3. Avaliam, recompensam e reorientam o desempenho dos executivos, avaliado segundo suas capacidades de alcançar as metas.
 - Capitães e Tenentes: Nível Executivo
 1. Participam da definição de metas no que disser respeito ao aspecto quantitativo (*por exemplo: porcentagem de redução de determinado crime*), assumindo integralmente a responsabilidade do atingimento delas;
 2. Seus principais instrumentos são autonomia e flexibilidade (*delegadas pelo nível superior*) para dispor dos recursos materiais, humanos e administrativos sob sua direção para atingir as metas.
 3. Trabalham pela agregação com seus oficiais e demais colaboradores subordinados, aplicando os instrumentos de comunicação e motivação necessários à obtenção do aumento de produtividade e da satisfação em pertencer à Polícia Militar.

4.5 ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS

Relevantes para o atingimento do grau desejável de motivação nos integrantes da Corporação, consubstanciando-se em:

- **Definição clara e ampla de objetivos e metas:** uma vez definidos, pelos níveis estratégicos e táticos da organização, devem ser, de modo simples e preciso, imediatamente comunicados a todos os policiais-militares.
- **Escolha do método mais eficaz em função do objetivo:** sabendo-se aonde se pretende chegar, passa-se a ter um valor altamente motivacional e a possibilidade de se participar na definição do método de trabalho. Recomenda-se a adoção da "gestão participativa" que contempla a possibilidade de, ao mesmo tempo, valorizar a opinião de cada membro do grupo e de captar o sentimento de responsabilidade pelos resultados.
- **Avaliação congruente dos resultados em função das metas fixadas:** a ação das lideranças deve ser, de modo global, coerente com as metas anunciadas, tendo-se cuidado todo especial com a tarefa de avaliação, incluindo-se ainda atividades de fiscalização e orientação. Não existe força maior do que o exemplo da chefia quando se pretende mudança comportamental.
- **Comunicação ampla e imediata dos resultados positivos:** é natural ao ser humano aproximar-se das pessoas e dos grupos que registram histórico de sucesso. O sentimento de pertencer a um grupo bem sucedido reforça a auto-estima do indivíduo, além de motivá-lo a agir em maior conformidade com as normas do grupo, pois sente que, por intermédio dele, pode alcançar de modo mais eficaz seus próprios objetivos.
- **Destaque Individual dos Colaboradores:** adotado quando for possível correlacionar o alcance de metas com a atuação de determinado

componente do grupo, pois ser considerado importante, dentro de uma agregação social, é via segura para a melhoria da auto-estima.

- **Criação de um clima saudável de competição entre unidades:** os desafios, quando bem trabalhados, são capazes de gerar nova motivação em cada componente, além de aumentar o valor do trabalho em grupo, a responsabilização espontânea pelos resultados e o compartilhamento de sucessos e eventuais fracassos. Tal fator leva à valorização mútua dos esforços de cada indivíduo em ambos os casos.
- **Valorização da família do policial-militar e do seu papel dentro da família:** Boa parte do que faz um trabalhador é justificada pela necessidade de prover sua família das melhores condições de vida. Se os seus papéis, no interior do núcleo familiar, são valorizados pela Instituição, existe uma tendência natural da própria família influenciá-lo positivamente no seu desempenho profissional.
- **Valorização do sentimento de amizade entre colegas:** quando os componentes de um grupo se conhecem além dos limites de seu exercício profissional tendem a se respeitar e a se compreender num nível mais elevado, pois conseguem perceber uns aos outros como semelhantes, sobretudo na condição que lhes é mais essencial à humanidade.
- **Estímulo ao sentimento de responsabilidade pela área policiada:** os policiais que atuam em determinado setor podem e devem contribuir com sugestões dentro do processo participativo.

4.6 FATORES MOTIVACIONAIS

Os fatores são formas práticas e relativamente simples de serem aplicadas as estratégias descritas anteriormente e podem assim ser estabelecidos:

- **Definição clara e ampla de objetivos e metas:** Criar quadro de metas, a ser afixado em lugar de amplo acesso ao grupo de policiais-militares e ao público em geral, contendo "slogan" da Corporação, em vigor no período, representando os valores máximos da organização, e metas a serem

alcançadas por eles no período fixado para avaliação de resultados, em redação bem simples e deixando bem claro o aspecto quantitativo. E como exemplo a ser considerado indica-se o quadro abaixo:

"Polícia Militar: comunidade, nossa preocupação"
 Nossa meta neste semestre:
 reduzir os furtos de automóvel em 12%.

- **Avaliação congruente dos resultados em função das metas fixadas:** Partindo do exemplo acima, os líderes de grupo concentrariam seus esforços na consecução das metas, estimulando e orientando seus integrantes neste sentido. O desvio de energia para metas não delineadas só seria admissível em dois casos: emergência ou consecução antecipada dos resultados pretendidos. Já o processo de avaliação de desempenho há de desconsiderar tudo o que não disser respeito às metas.
- **Comunicação Ampla e Imediata dos Resultados Positivos:** Usando todos os meios de comunicação disponíveis, os resultados positivos, ainda que parciais, devem ser divulgados para a comunidade, para toda a Polícia Militar e, sobretudo, a todos os policiais-militares da OPM. Pode-se utilizar quadros semelhantes aos das metas, a exemplo do abaixo descrito.

Acompanhe nossos resultados até 10.12.2004

- neste semestre já colaboramos com a proteção de nossa comunidade:
- reduzindo os furtos de motocicleta em **9%**
- reduzindo os furtos de automóvel em **9%**
- reduzindo os roubos a pessoas a pé em **41%**
- apreendendo **102** armas de fogo
- reduzindo os furtos a residências em **9%**
- reduzindo os roubos a pessoas a pé em **41%**
- apreendendo **102** armas de fogo

4.º BPM - 1.ª Companhia

- neste semestre já colaboramos com a proteção de nossa comunidade:
- reduzindo os furtos de automóvel em **9%**;
- reduzindo os roubos a pessoas a pé em **41%**;
- apreendendo **102** armas de fogo;
- visitando **498** famílias da região, dentro do projeto comunitário;
- preparando a reunião semestral com nossos familiares que será realizada no dia 30.12.04 no clube regional.

- **Destaque Individual dos policiais-militares:** lembrar a data de aniversário de cada componente da OPM. Se possível, premiá-lo com dispensa do serviço ou outro tipo de recompensa. Mandar cartão personalizado e de preferência manuscrito (*evitar textos padronizados e impessoais*) de parabéns para o parente mais próximo, destacando as qualidades do homenageado e criar quadro do "Policial-Militar do Mês" ou " PM Revelação" ou " O Destaque da Nossa Equipe", a ser renovado periodicamente com a foto e uma frase do homenageado, escolhido pela eleição dos colegas e por indicação dos moradores da comunidade.

- **Criação de um Clima Saudável de Competição entre Unidades:** pode-se pensar na criação de uma olimpíada policial-militar, baseada na capacidade das Companhias situadas em regiões semelhantes de superar, em determinados níveis, as metas estabelecidas. Durante a competição os resultados destacados serão objeto de todas as modalidades de recompensas disponíveis na PM.

As equipes, com melhor colocação, poderão ser privilegiadas, quando houver a oportunidade de se experimentar recursos tecnológicos ou metodológicos inovadores, funcionando como um laboratório de qualidade.

Valorização da família do Policial-Militar e do papel dele dentro da família

Os comandantes, em nível executivo, poderão estabelecer um roteiro de visitas familiares, a fim de se aproximar e conhecer as pessoas que são importantes para os membros de sua equipe.

Também, mostra-se importante abrir um canal de comunicação com os familiares, agregando-os à comunidade policial-militar, informando, por intermédio de cartas, as atividades mais importantes da Companhia.

Mandar cartões de felicitação em datas importantes, a exemplo do dia dos pais, dia das mães, dia das crianças e festas de fim de ano, destacando-se sempre o valor da equipe de trabalho e da família no estímulo e apoio a cada policial.

Valorização do Sentimento de Amizade entre Colegas

Permitir e estimular as atividades que favoreçam os encontros sociais como churrascos e competições esportivas.

Estimular a união, no sentido de auxiliar companheiros em situações difíceis, a exemplo de luto, doença em pessoa da família ou dificuldades financeiras graves.

Identificar as lideranças e colaborar para que sua atuação seja canalizada para a agregação do grupo.

Estímulo ao Sentimento de Responsabilidade Pela Área Policiada

Através da aplicação da técnica de trabalho em grupo, buscar discutir, em reuniões próprias, exclusivamente problemas operacionais, com estímulo à manifestação coletiva na procura de soluções, gerando, com isso, participação mais ativa no trabalho e uma pressão positiva do grupo.

O comandante deve incentivar e participar de reuniões com seus comandados onde impere o bem-estar e tranquilidade. Nestes encontros todos serão convidados, a partir de uma questão específica, a debatê-la livremente,

ficando livres para lançar ao grupo todas as idéias que surgirem sobre o tema. Esta forma de atuação gerará três resultados: aparecimento de melhores soluções para os problemas da OPM, maior integração entre todos e um grande sentimento de participação nos processos de tomada de decisão e condução dos destinos da Unidade, elevando a auto-estima de todos por sentirem-se valorizados.

5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

5.1 CONCLUSÃO

Na PMPR são oferecidas aos seus componentes as recompensas de praxe, que podem ser regulamentares ou não, como forma de motivá-los. As últimas, por outro lado, decorrem da maior ou menor criatividade dos comandantes, sendo aplicadas com regularidade devido à insuficiência daquelas previstas nos regulamentos.

Para que a Corporação possa revelar-se como instituição-modelo na prestação de serviços à comunidade, mostra-se relevante que os recursos humanos que dispõe estejam motivados.

Surge daí a questão: como motivar os integrantes da Corporação e recompensá-los pelos bons serviços que prestam?

O eminente Desembargador do TJSP, Dr. Álvaro LAZZARINI, assim se expressou acerca da profissão policial-militar:

"A valorização do ser humano, o reconhecimento ao seu trabalho, o tratamento humano, a adoção de uma política de incentivos, a devolução, ao PM, da sua auto-estima, tão desgastada atualmente, levarão à revalorização da própria organização. Mas só se forem mudadas a cultura e a mentalidade de alguns oficiais autoritários - e praças - apáticas e desmotivadas".

Destarte, a motivação do homem policial-militar, iniludivelmente, passa pela valorização do trabalho realizado, pelos incentivos conferidos e pela consubstanciação, mediante medidas institucionais, de condições que o levem ao atingimento do patamar de auto-estima. E essa auto-estima, ressalte-se, irá resultar na prestação de melhores serviços à população.

5.2 SUGESTÕES

Destarte, dentre as medidas institucionais que, se consideradas, poderão constituir-se em fatores motivacionais e, por conseguinte, possibilitar ao policial-militar auto-realização, sugerimos a adoção das seguintes do elenco abaixo:

- programas para facilitar a aquisição de casa própria;
- possibilidade de residir perto do local de trabalho;
- recebimento de fardamento com regularidade;
- melhores condições de escala de serviço (horário);
- assistência jurídica adequada para os casos de crimes cometidos em serviço;
- estímulo à criação de cooperativas para aquisição de suprimentos domésticos a preço menor;
- implantação de creches em número proporcional à quantidade de policiais- militares que tenham filhos pequenos;
- melhoria do relacionamento entre superior direto e subordinado e vice-versa, evitando-se o surgimento e cultivo de sentimentos de medo e raiva;
- fornecimento de serviço social e atendimento psicológico descentralizados até o nível de batalhões;
- continuidade na filosofia de trabalho, mesmo com as mudanças de comando (unidade de doutrina);
- implantação de caixa de sugestões e reclamações;
- oferecimento de lazer dentro e fora do local de trabalho (atividades físicas e sociais);
- promoção de maior aproximação entre oficiais e praças, mediante atividades desportivas, eventos sociais, culturais e palestras;
- incentivo e desenvolvimento de atividades de caráter religioso, desprovidas de proselitismo ou qualquer tipo de imposição;

- desenvolvimento, pela Diretoria de Pessoal, de programas permanentes de valorização e incentivo aos policiais-militares;
- implementação de cursos e palestras de liderança;
- propiciação, ao policial-militar, de condições de prosseguir nos estudos pessoais, mediante a celebração de convênios institucionais com entidades de ensino;
- incentivo, ao policial-militar, à prática de educação física, oportunizando-se instruções regulares na caserna, medida que resultará na melhoria da saúde e da disposição para o trabalho;
- realização, nas Unidades, de cursos preparatórios para os concursos aos cursos de formação e aperfeiçoamento de praças na Corporação;
- treinamento permanente dos policiais-militares, de forma a mantê-los atualizados quanto às técnicas policiais e às alterações legislativas e regulamentares.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: MaKron Books, 1938.

DEEPROSE, Donna. **Como valorizar e recompensar seus funcionários**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ENCICLOPÉDIA Mirador Internacional – Enciclopédia Britânica. São Paulo, 2001.

FOURNIES, Ferdinand F. **Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados**. São Paulo: Makron Books, 1992.

HAAK, Marianne Kellner. **Em busca do prazer**. Serhumano., v.31, n.126, p.36-38, nov. 1997. Editora Segmento.

HILL, Napoleon & STONE, Clement W. **Curso de desenvolvimento da personalidade**. São Paulo: Bestseller, 1965.

LAZZARINI, Álvaro. As Polícias Militares e corpos de bombeiros como instrumento da defesa da cidadania. **Revista A Força Policial**, São Paulo, n.1, jan./mar. p.33, 1994.

MARKETING. **Degraus da motivação**. Serhumano. Editora Segmento., v.32, n.130, p.38-41. março, 1998.

MASSA, Heitor Carlos, **Fundamentos básicos de gerência**. São Paulo:, Makron Books, 1994.

MASSA, Heitor Carlos. **Fundamentos básicos de gerência**. São Paulo, Makron Books, 1994.

MORAIS, Germano. **Como obter sucesso nas relações humanas**. Edições Loyola: São Paulo, 1992.

MURREL, Hywel. **Motivação no trabalho**. Zahar: Rio de Janeiro, 1977.

SCHÜLTZ, Edgar. **Motivação para a qualidade**: pensamento positivo e automotivação. Florianópolis: Insular, 1997.

STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice - Hall do Brasil, 1982.