

**Faculdade de Ciências e Educação de  
Rubiataba**

**Brasilino Lacerda dos Santos**

**R  
E  
L  
T  
Ó  
R  
I  
O**

**F  
I  
N  
A  
L**

**D  
E**

**E  
S  
T  
Á  
G  
I  
O**

**2  
0  
0  
4**

**TEORIAS MOTIVACIONAIS NA POLÍCIA  
MILITAR DE GOIÁS**

**Rubiataba/Go**

**2004**

BRASILINO LACERDA DOS SANTOS



## TEORIAS MOTIVACIONAIS NA POLÍCIA MILITAR DE GOIÁS

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Rural.

Orientador: Prof<sup>o</sup>.: Enoc Barros da Silva

Servi  
25705

Tombo n°	9.360
Classif.:	A-658.3:159.942
Ex.: 1.	BRASILINO SANTOS
	2004
Origem:	d.
Data:	20.12.04

Adm. emp  
Métodos profissionais  
Recursos humanos

RUBIATABA

2004

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

Examinada em 11/08/04.



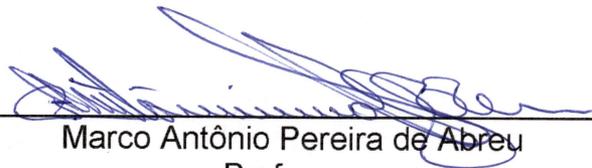
---

Enoc Barros da Silva  
Orientador



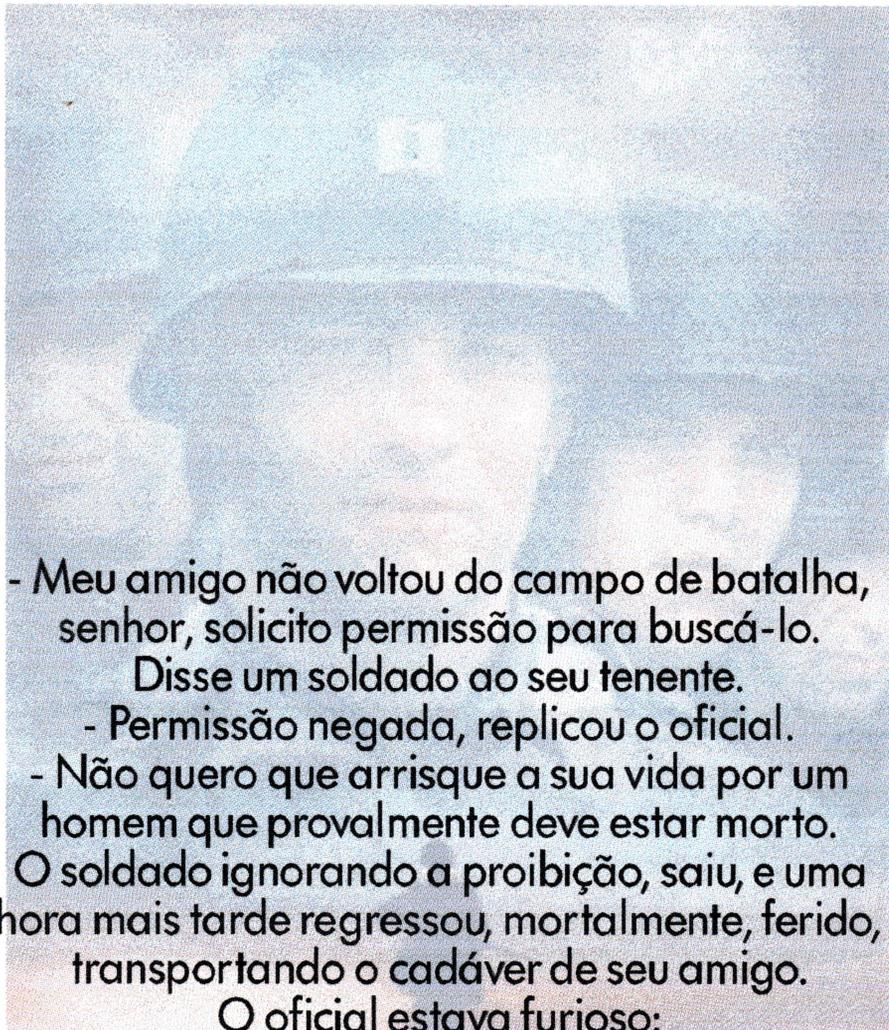
---

Marco Antônio de Carvalho  
Professor



---

Marco Antônio Pereira de Abreu  
Professor



- Meu amigo não voltou do campo de batalha, senhor, solicito permissão para buscá-lo.

Disse um soldado ao seu tenente.

- Permissão negada, replicou o oficial.

- Não quero que arrisque a sua vida por um homem que provalmente deve estar morto.

O soldado ignorando a proibição, saiu, e uma hora mais tarde regressou, mortalmente, ferido, transportando o cadáver de seu amigo.

O oficial estava furioso:

- Já tinha dito que ele estava morto! Agora eu perdi dois homens!

Diga-me: - Valeu a pena trazer um cadáver?

E o soldado, moribundo, respondeu:

- Claro que sim, senhor! Quando o encontrei, ele ainda estava vivo e pôde me dizer:

- "Tinha certeza que você viria."

"Amigo é todo aquele que chega quando todo mundo já se foi."

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	08
PROBLEMA.....	09
OBJETIVOS.....	09
Geral	
Específicos	
JUSTIFICATIVA.....	10
INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO I	
MOTIVAÇÃO NA EMPRESA.....	15
CAPÍTULO II	
MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	21
2.1. A Motivação para Frederick Herzberg e a Teoria da Higiene.....	23
2.3. Motivação de Crescimento.....	27
2.4. Teoria de X e Teoria de Y.....	29
CAPÍTULO III	26
DISPOSITIVOS LEGAIS DA PMGO RELACIONADOS ÀS TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	31
3.1. Estatuto dos Policiais Militares.....	31
3.2. Decreto nº 2639, de 21 de Outubro de 1986.....	34
METODOLOGIA.....	39
RESULTADO E DISCUSSÃO.....	40
CONSIDERAÇÕES GERAIS.....	42
RESULTADO FINAL.....	45
BIBLIOGRAFIA.....	46
ANEXOS.....	48

## APRESENTAÇÃO

As "Teorias Motivacionais na PM-GO", foi realizada no 22º CIPM 2º Pelotão em Rubiataba.

Esta visa apresentar algumas teorias motivacionais, seus fundamentos, objetos operativos e como a Polícia Militar, mediante suas leis e regulamentos, se aglutina com essa teoria, objetivando maior produtividade do policial.

O trabalho é baseado nas teorias de Maslow, que é motivação que leva ao crescimento pessoal e dentro da empresa.

A motivação é fundamental em qualquer atividade da vida, seja ela no emprego, no relacionamento com os colegas de serviços, amigos, com a família.

A motivação ajuda o indivíduo querer crescer, alcança suas metas e objetivos preestabelecidos.

O Policial Militar vive em risco constantemente e muitas vezes desmotivados.

## PROBLEMA

A falta de motivação entre os policiais pode ter vários motivos. O ser humano vive em constante conflito. Em qualquer atividade para que ela seja produtiva é necessário estar motivado.

O policial que muitas das vezes trabalha no seu limite máximo e em situações de risco, pode ter como fator de desmotivação a falta de contigente, a sobrecarga de trabalho e a baixa remuneração.

Procurar soluções para descobrir o melhor caminho para eliminar a falta de motivação em toda a corporação.

## OBJETIVOS

### ➤ GERAL

- ❖ Examinar as causas da falta de motivação de modo geral dentro e fora da corporação, procurando observar as Teorias Motivacionais da PMGO e se estas estão contribuindo na formulação de técnicas mais eficazes para tentar elevar a autoestima e modificar esse quadro.

### ➤ ESPECÍFICOS

- ❖ Despertar uma visão crítica sobre a motivação no contexto atual, mostrando as falhas que há entre os integrantes da corporação, seus comandantes e o tratamento com a população de modo geral;
- ❖ Relatar como é feita a motivação no ambiente de trabalho e em relação ao atendimento ao público de maneira geral e em todos os sentidos;
- ❖ Sugerir o modo de como pode ser feita essa motivação, levando a questionar e criticar de forma coerente, observando a qualidade do atendimento ao público.

## JUSTIFICATIVA

Alguns autores que relatam sobre o desenvolvimento organizacional parecem estar atentos para um importante assunto em meio as suas teorias. Esse assunto diz respeito à motivação humana e suas implicações nos processos de Desenvolvimento Organizacional também.

O trabalho sobre as "Teorias Motivacionais na PM-GO", que fazem parte da disciplina desta organização da Polícia Militar, pois seus fundamentos, objetos operativos e como a Polícia Militar mediante suas leis e regulamentos, com essa teoria, objetivando maior produtividade do policial.

A globalização vem modificando ou transformando as estruturas que são ultrapassada e com isso vem mudando o modo de ser dos indivíduos, que normalmente e naturalmente querem trabalhar motivados e fazer do seu próprio trabalho uma fonte de prazer e alegria e não uma situação frustradora.

Hoje em dia com a globalização, falta de emprego, inflação que consome o salário, um grande número de pessoas vivendo em condições subhumanas e a violência que aumenta a cada dia mais. Nesse processo de desigualdade salarial, falta de equipamentos adequados para a realização de um trabalho mais eficiente é preciso direcionar "Teorias Motivacionais PM-GO". O que ocorre nas organizações policiais, os criminosos estão à frente em questão quanto ao ganho em dinheiro e ainda mais em sua organização criminosa, tendo em vista as altas somas de dinheiro que são aplicados na aquisição de armamentos que nem mesmo as forças armadas possuem, quanto mais a organização policial do estado.

A motivação é um tema excelente para trabalhar, porque tudo na vida depende de estímulos e interesse. É necessário despertar o interesse de toda corporação, pois isto é garantia de sucesso e bons resultados em seus serviços.

Pretende-se através da visão do tema que demonstra a importância de se valorizar a vida e a convivência entre todos, que um processo contínuo de

Feedback, queira sim ou não, pode afetar a todos. E sem dúvida este passa ser a maior fonte de mal estar inserido dentro das organizações, bem como uma das maiores razões para se ousar, o primeiro passa do desenvolvimento organizacional que propõe uma realidade do dia-a-dia de trabalho daquele que estão vivendo.

Numa visão geral todos serão beneficiados, estarão mais motivados, a comunidade com certeza será atendida com um serviço de qualidade, na medida do possível, pois muitas vezes não depende somente da corporação. Os municípios têm que fornecer uma estrutura mínima para que estes possam desenvolver bem seu trabalho, a qual não tem, pelo desinteresse dos governantes locais por oposição política.

## INTRODUÇÃO

O mundo com a globalização está sofrendo uma grande transformação, no comportamento das pessoas uns estão mais motivados com o novo sistema. Esta monografia visa mostrar a importância da motivação para o bom desempenho na execução do trabalho e no alcance na tarefa realizada.

Pode-se notar que o limite e a profundidade da questão a ser examinada com atenção foram delimitados pela teoria de vários autores que abordam a motivação de uma forma geral e a motivação no trabalho.

A motivação para a Psicologia é de suma importância, no estudo do comportamento humano e este sem dúvida pode-se alcançar os objetivos específicos de cada empresa.

Nesta monografia foi feita uma pesquisa com base nas teorias de alguns autores, que já estudaram o assunto motivação, para que pudessem aprofundar no tema deste trabalho, fazendo uma análise do que ocorrem em várias empresas, pois a desmotivação leva ao insucesso. No decorrer, da pesquisa pode-se observar a concordância e divergências existentes entre os autores que estudam este tema que hoje em dia é de fundamental importância para o sucesso de qualquer atividade que envolva pessoas, pois o relacionamento faz parte da motivação.

Este procurava demonstrar com relevância que este assunto tem nos dias atuais, em função da competitividade entre as empresas e a teoria incessante do ser humano em encontrar meios para satisfazer-se e obter a auto-realização no ambiente de trabalho. Observa-se que os trabalhadores estão cada vez mais exigentes em relação à empresa em que vão trabalhar, sendo que um processo de seleção de pessoal, tanto a empresa quanto o candidato ao emprego, analisam-se mutuamente.

Observa-se que neste cenário altamente competitivo, cada vez mais trabalhadores faz a diferença de uma empresa para outra, não é diferente na

organização da Polícia Militar, pois, seus fundamentos básicos, seus objetivos e operações como a Polícia Militar, mediante suas leis e regulamentos, se correlacionam com tais teorias, objetivando a produtividade do policial.

A motivação, por ser o principal motivador é enfatizado de forma específica. Analisa-se seus aspectos fundamentais como fonte de poder e como a Polícia Militar, através de seu Código de Remuneração trata o assunto. São vários fatores que motiva, que leva a outras necessidades que regem a vida do homem. Baseando-se nesta tese, expõe – A Teoria da Motivação de Maslow (1954), psicólogo americano, e procura-se encontrar nas normas da Polícia Militar, subsídios que viessem ao encontro à sua teoria principalmente quanto à hierarquia das necessidades.

A segunda parte da Teoria de Maslow, que é a Motivação de Crescimento ou Metamotivação, apesar de não encontrar relação com as normas da Polícia Militar, por se tratar de uma questão muito subjetiva e de ordem pessoal, é de suma importância para os que exercem função de comando, quando da relação com os subordinados.

A Teoria Motivacional de Herzberg (1975) é citada no presente trabalho com intuito de demonstrar a existência de outra visão porém sobre motivação. Porém Maslow (1954) apropriou-se das características dela e formulou sua teoria, que é mais completa.

Do universo de artigos existentes nos regulamentos e normas da Polícia Militar do Estado de Goiás, boa parte deles não tem fundamento motivacional, mas apenas técnica ou operacional. Portanto, colhemos do Estatuto dos Policiais Militares (Vieira, 1993, p. 34-204) e do Regulamento Disciplinar PM/GO (Ribeiro, 1996, p. 5-84), tópicos tipicamente motivacionais e os relacionamos às teorias aqui descritas.

Lógico que a motivação não pode se prender a apenas o que prevê as leis e regulamentos. Ela deve ser muito mais além. As relações entre superiores e subordinados, a participação, o diálogo, as reuniões, os momentos de lazer. Tudo

isto e muito mais são fatores que se deve levar em conta quando se trata de motivação e incentivos à produtividade.

Um homem cujas as necessidade são satisfeitas regularmente está imbuído de uma maior capacidade de produção. E esta capacidade, quando bem empregada, leva a organização policial militar, a executar de modo satisfatório as suas missões .

## CAPÍTULO I

### MOTIVAÇÃO NA EMPRESA

Entender o que motiva o trabalhador com relação à atividade laboral que desenvolve, faz-se necessário primeiramente um aprofundamento do assunto, motivação.

Pode-se verificar que a origem do estudo Motivação, iniciou-se na antigüidade, mais precisamente no hedonismo e no idealismo. Por hedonismo<sup>1</sup> entende-se a "... tendência a agir de forma a evitar o que seja desagradável e a atingir somente a agradável." (PIÉRON, 1968. p. 209).

A Motivação faz parte do crescimento, apesar de não encontrar relação com as normas da empresa, pois é uma questão muito subjetiva de ordem pessoal, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e influência.

Nesta hierarquia de necessidade pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (de autoestima).

Na necessidade fisiológica constituem o nível mais baixo de todas as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço) de abrigo (frio e calor), ou de desejo sexual.

As necessidades fisiológicas estão relacionadas com a sobrevivência instintivas e que já nascem com o indivíduo. São as mais permanentes de todas as necessidades humanas: quando estas necessidades não é satisfeita, ela domina a direção do comportamento. O homem com o estômago vazio não tem outra preocupação maior do que se alimentar.

Porém, quando come regularmente e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação essencial. Quando as necessidades humanas não são satisfeitas a maior motivação será a das necessidades fisiológicas e de comportamento do indivíduo terá a finalidade de encontrar alívio na pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo.

---

<sup>1</sup> HEDONISMO: Tendência a considerar que o prazer individual é imediato, é a finalidade da vida. Miniaurélio, 1989, p. 361.

Para Davidoff (1983), Herzberg (1975); Maslow (1954) e várias outros, abordam a motivação a partir de enfoques diferentes, pelo fato de não adotarem as mesmas linhas de pensamentos. Pois essa diferenciação não se dá no sentido conceitual, mas sim, em como se motiva as pessoas.

Outro fator é a necessidade de segurança, constituem o segundo nível das necessidades humanas. E a necessidade de segurança ou de estabilidade, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga do perigo. Surgem no comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Quando o indivíduo é dominado por necessidades de segurança, pois organismo age como um mecanismo de procura de segurança e tais necessidades funcionam como elementos organizadores quase exclusivos do comportamento.

As necessidades de segurança têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência à empresa onde as ações administrativas arbitrarias ou decisões incoerentes podem provocar incertezas ou insegurança quanto à sua permanência no emprego.

A organização em estudo aqui a *Polícia Militar*, a sua estrutura está voltada para a motivação. As relações humanas no trabalho do policial militar, pertence a uma "organização" que necessita vender o seu produto e assim continuar merecendo o crédito do meio social. O produto final do serviço do policial militar, é a manutenção da ordem, é a produção de um clima de paz social e de convivência humana mais saudável.

A clientela da *Polícia Militar* é toda a população, que na maioria, espera do policial militar, cooperação, amizade, paciência e honestidade. Assim, para executar o serviço do policial militar, o homem precisa ter certa vocação ou pelo menos um esforço para desenvolvê-la.

Deste modo, o policial militar precisa cultivar as qualidades ligadas ao trato com o público, com as pessoas. O principal fator para o homem passar a gostar de seu trabalho é certificar de que ele é útil á comunidade, que ele é necessário e, por conseguinte, o próprio homem passa dar sentido a sua vida profissional, e isto é fator de equilíbrio mental. Sentir útil é uma das principais necessidades do homem.

Na *Polícia Militar* para se alcançar a motivação é preciso ter um bom relacionamento e seguir as normas desta corporação. A adaptação do homem ao

homem é fundamental para se alcançar os objetivos propostos por esta empresa que lida com a comunidade diretamente.

O policial militar não trabalha só, normalmente, está em grupo ou pelo menos em dupla. Em razão das diferenças individuais, na certa irá surgir conflitos e rivalidades comum ao ser humano, pois estas confrontações são inevitáveis, mas solucionáveis.

O homem verifica que é imperfeito, que ao lado das virtudes afloram também os defeitos, os vícios. É bom lembrar que não existe rosa sem espinho. Baseado nesta afirmação pode-se dizer não existe homem perfeito.

A convivência de grupo é possível na medida que os parceiros aceitam, um dos outros, os defeitos.

Por outro lado, é fundamental saber dos próprios defeitos e adotar um comportamento de modo a controlar as manifestações dos mesmos é um dos grandes remédios, para uma boa dose de eficiência e condição para participar, sem atrito, do grupo.

Existem vários fatores que, levam as pessoas a se simpatizarem ainda desconhecidos. Mas no entanto, este fenômeno que faz com que as pessoas se aproximem e sintam bem uma com as outras. Como existe a simpatia, existe também o fenômeno inverso ou seja, com determinadas pessoas acontece naturalmente uma espécie de repulsão mútua.

A volta por cima neste sentimento de antipatia é importante para harmonia do grupo de trabalho e a produção final de serviço. Uma das maneiras de diminuir este sentimento natural de repulsão é procurar conhecer bem o elemento a quem não consegue ter uma boa impressão e vice-versa. Isto tem que ser feito, desde que no grupo de trabalho seja impossível fazer a troca dos elementos que se antipatizam.

Ao se procurar conhecer bem o outro, tentando ressaltar as virtudes, haverá uma diminuição do sentimento de oposição.

Nesta corporação o conhecimento dos chefes e colegas evita julgamentos feitos "a priori" e injusto, diminui a emoção ou tensão nos tratos com estas pessoas, permite a sã prática de reconhecimento de valores dos mesmos e torna a convivência social mais proveitosa e dinamizando o serviço.

Por outro lado, o conhecimento de colegas permite que se possa criar um ambiente de fraternidade, onde o companheiro se sinta amparado nos momentos

difíceis de sua vida e que possa rapidamente se houver algum revés, reconstruir com a ajuda dos companheiros, a vida.

Para uma pessoa se motivar e motivar o outro é essencial conhecer a si mesmo. Antes de culpar o outro, em situação de conflito, é recomendável analisar com cuidado necessário, a verificar se a causa do atrito ou fracasso não provém de nosso próprio temperamento ou formação.

O mais difícil é justamente conhecer a si mesmo. Para isto, é indispensável muita sinceridade, pois temos tendência a só procurar as qualidades e a convicção dos outros é que erram.

É interessante a pessoa conhecer seu próprio nível mental, pois do grau de inteligência depende em grande parte, o êxito na vida profissional. Existem pessoas que se julgam mais inteligentes e não têm consciência disto e outras que se julgam pouco inteligentes e, na verdade, tem inteligência superior.

Em vista desses dois tipos de personalidades, encontra-se a vontade de ocupar cargo acima de sua capacidade intelectual, sendo assim, eternos insatisfeitos, além de causar aborrecimentos a outrem, pelas suas tarefas ineficientes ou tomando providências inoportunas.

Dá-se justamente o inverso, a criatura, a vítima, do complexo de inferioridade, exerce atividade muito aquém de suas aptidões. Outro fator fundamental é a verificação do grau de cultura que possui o policial militar. A partir daí esforça-se para aumentá-lo.

Qualquer pessoa sente o desejo de alcançar certos objetivos na vida. Para os que não conseguem alcançar o seu objetivo, a distância entre os que querem ser e os que são realmente pode dar origem a muitos aborrecimentos. Quando a distância é maior, não havendo capacidade nem meios suficientes para alcançar o que se quer, então surgem estados de insatisfação que são manifestados aos colegas e inferiores em atitudes de supermandos ou de perpétua rebeldia.

Como se sabe "cada homem tem interesse diferente, está ligado a sua personalidade. É comprovado que as maiores fontes de insatisfação profissional e do mau rendimento é a falta de interesse." (Vieira, 1993, p. 37)

O temperamento e caráter em relações humanas são fatores importantíssimos. É daí, a razão de conhecer se temos ou não timidez, introvertidos,

reservados ou se somos sociáveis, amáveis, serviçais e afetivos, ou ainda, agressivos, combativos, energéticos e autoritário a ajuda da psicologia, neste caso, é no rendimento do trabalho e nas relações com o companheiro.

A motivação adequada neste processo é fundamental. É procurar levar o indivíduo ao crescimento pessoal, pois aumentará sua autoestima e sua vontade de crescer dentro da empresa.

Muitas vezes o desânimo ou a irritação e falta de controle tem origem orgânica e pode ser corrigida com medicamentos ou regimes. É bom sempre fazer um check-up<sup>2</sup> para afastar a origem orgânica dos problemas do relacionamento no serviço, no lar e no lazer.

Conhecer a si próprio, torna-se possível o domínio de seus instintos e atitudes, conseqüentemente, uma convivência grupal mais harmoniosa e benéfica.

A motivação é necessária para isto é preciso observar vários pontos e considerá-los, para os indivíduos obterem êxito no trabalho de equipe, pois a corporação para alcançar o sucesso os seguintes pontos:

A lingüística é fundamental em qualquer lugar uma comunicação mal feita pode causar um desentendimento grave que pode surgir se as pessoas derem significados diferentes a mesma palavra ou termo. Assim é preciso o perfeito entendimento entre os indivíduos na comunicação lingüística.

Outro fator é psicossocial onde as pessoas integrantes do grupo devem estar convincentes das principais dificuldades sociais que podem surgir durante o trabalho, e, principalmente, superar as frustrações provenientes de atrito das tendências ou instintos dos componentes do grupo.

Na administração da corporação para se obter êxito é fundamental que antes do início do trabalho é preciso combinar a divisão das responsabilidades.

Para o fator econômico, é necessário ser honesto ao homem quando o mesmo é chamado para participar do grupo de trabalho, no que tange as condições econômicas de trabalho: salário, regalias, vantagens, etc.

O interesse do indivíduo pode estar enquadrado nos seguintes itens de acordo como Manual básico do policial militar. (Vieira, 1993, p. 38)

---

<sup>2</sup> Check-up: Fazer um diagnóstico sobre a vida dos policiais.

1. Interesse pela atividade do grupo, ligado à necessidade de contato social e o desejo de servir ou de ser agradável a outrem ou ainda o desejo de ser admirado ou desejo de posse;
2. Necessidade de atividade e de realização;
3. Instinto sexual;
4. Instinto de conservação;
5. Instinto maternal;
6. Instinto combativo;
7. Metamotivos ou motivos transpessoais, que são talvez os motivos mais poderosos e, no entanto os mais ignorados pelas organizações modernas. Trata-se das grandes idéias da humanidade, contido em valores, tais como: verdade, justiça, beleza, integridade, simplicidade, alegria, perfeição, honestidade, transcendência, paz e amor.

De acordo com Vieira (1973), há dez mandamentos que devem ser seguidos para se alcançar os objetivos da corporação mantendo-se motivado e motivando o grupo. Existe:

1. Respeitar o próximo ser humano;
2. Evitar cortar a palavra de quem fala;
3. Controlar suas reações agressivas;
4. Obedecer a hierarquia do grupo;
5. Procurar conhecer melhor os membros do grupo;
6. Evitar tomar responsabilidade atribuída a outro;
7. Procurar as causas de suas antipatias a fim de vencê-las;
8. Estar sempre sorridente;
9. Procurar definir bem o sentido das palavras;
10. Ser modesto nas atitudes.

Em um trabalho tão complicado é essencial ter objetivos, alcançar mas tendo normas e princípios a seguir sem prejudicar o outro e o respeitando como ser humano.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 320) “percebeu que os administradores tinham visões diferentes sobre os trabalhadores”. De um lado, considerou os que acreditavam que todo trabalhador tem aversão ao trabalho e que só trabalham por necessitarem, sempre que puderem, vão evitá-lo.

Estes diziam ainda que a maioria das pessoas preferem ser dirigidas para não assumirem responsabilidades porque são preguiçosos e sem ambição. A este conjunto de suposições baseadas em uma visão tradicional, McGregor (1992) chamou de Teoria X.

*Assim, o trabalho tem importância secundária e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração. Podemos ver esta teoria funcionando tanto no modelo tradicional como no das relações humanas. Stoner e Freeman, 1999, p. 322.*

## CAPÍTULO II

### MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE TRABALHO

Maslow (1954, Apud STONER, 1999) em sua teoria das necessidades que foi divulgada amplamente como a teoria hierárquica, segundo esta teoria, afirmando que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidade, que podem ser escalonadas numa hierarquia, de participação, de estima e de auto-realização.

De modo geral, pode-se dizer que esta teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Ele, considera necessidade a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos. Ele, organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Afetiva-sociais, de Estima e de Auto-realização.

Quanto as necessidades fisiológicas (alimento, água, oxigênio, sono, sexo e outros), são razoavelmente satisfeitos, aparece a categoria seguinte, as necessidades de segurança. Alguns exemplos destas necessidades são: a preferência por um trabalho estável; preferência por coisas familiares, seguros (de vida, saúde, etc); desejo de poupança e reservas para o futuro (conta bancária, casa própria, bens, investimentos e outros); procura de religião ou filosofia explicativa do mundo e da vida humana, em termos coerentes e significativos. Só em momentos de urgência, ou carência aguda, as necessidades de segurança mostram-se como mobilizadoras ativas e predominantes dos recursos dos indivíduos.

Em seguida, estão as necessidades afetivo-sociais, ou seja, as necessidades de aceitação e de amor. E nesta, o indivíduo necessita de amigos, parentes e integração nos grupos a que pertence (convívio social).

Uma vez razoavelmente satisfeitas estas necessidades, surge uma quarta categoria, que é a necessidade de estima. O indivíduo tem necessidade de avaliação estável e elevada de sua personalidade, ou seja, de autoestima e estima dos outros. A satisfação desta necessidade leva ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência.

E por última, quando o indivíduo satisfaz essas necessidades consideradas básicas, surge uma necessidade mais elevada (superior), que é a necessidade de auto-realização, ou seja, a tendência de explorar suas potencialidades.

As necessidades fisiológicas representam as necessidades de sobrevivência das mais fortes. O surgimento de uma nova necessidade não só dá de repente, trata-se de um processo gradativo, à medida que outras necessidades vão sendo satisfeitas.

A satisfação e a insatisfação de necessidades passam a ser fatores importantes na teoria da motivação de Maslow (1954), pois as diferentes necessidades estão mutuamente relacionadas numa ordem hierárquica, de tal modo que a satisfação de uma necessidade e sua conseqüente remoção do foco principal de atenção, provoca não um estado de repouso, mas o aparecimento de outra necessidade hierarquicamente superior.

Empresa que se preocupa com os seus funcionários certamente dará espaço ao lazer em meio às atividades funcionais. Estes trabalham na mesma área, que são parte de um todo. As pessoas componentes em parte tendem a serem bem mais amistosas umas com as outras em relação às pessoas de outras áreas. De modo geral, o gerente deve proporcionar momentos de lazer para todos visando maior confraternização, desde que não comprometa a vida operacional da empresa.

Algumas competições na vida são normais e inevitáveis, como o da concorrência em emprego, promoção, a procura dos primeiros lugares nos cursos, etc. Entretanto, muitas vezes a concorrência deve dar lugar a cooperação. Numa patrulha policial é contraproducente a concorrência, que junto com a tensão normal dos serviços acresceria para alguns elementos, a tensão da competição. Pode-se verificar neste caso, a cooperação é o remédio. Aceitar as competições inevitáveis com pensamento positivo. Evitar as competições que não venham somar em favor da boa saúde mental e que podem ser dispensadas.

A polícia militar tem o objetivo de assegurar a paz, a convivência social, e a ordem pública. Assim, ela deve colocar na rua número possível de contingentes com esta finalidade assegurar o bem estar desta população.

Por outro lado, o soldado defende o objetivo de ter suas horas de folga observado, de ter bom salário, bom atendimento médico e social e, finalmente apoio logístico no seu serviço.

## 2.1. A Motivação Para Frederick Herzberg – A Teoria dos Dois Fatores

Herzberg (1975, p. 10) e seus colaboradores, em 1966, fizeram um estudo do que motiva as pessoas. Na base deste trabalho, ele desenvolveu a sua teoria da higiene motivação de satisfação ou insatisfação do trabalhador.

De suas entrevistas com engenheiros e contadores em várias firmas, chegou a conclusão de que certos fatores considerados motivadores de fato motivaram pouco, mas eram, não obstante, essenciais à satisfação do trabalhador. Ele os chamou de “fatores de higiene”. Disse ainda que estes fatores, quando atingem um grau de ausência, aumentam a insatisfação do trabalhador. Quando presentes, servem para impedir a insatisfação mesmo que não resultem, em satisfação positiva ou motivação. Estes fatores refletem uma necessidade de evitar o desprazer e estão relacionados com o contexto do trabalho.

Dentro os fatores de higiene que não tendem a contribuir para a motivação, mas que sem os quais haveria considerável descontentamento, estão incluídos salário, condições de trabalho e relações interpessoais.

Se tais fatores não motivam, que fazem então? Herzberg (1975) definiu como “motivadores” os fatores que, quando presentes em grau positivo, aumentam positivamente a satisfação de trabalhar e motivam no sentido de um esforço e desempenho superiores. Quando ausentes, eles levam necessariamente a insatisfação. Via de regra, refletem uma necessidade de crescimento pessoal e são, como os fatores de higiene, relacionados com o trabalho. Concluiu ainda que tais motivadores são conquista, reconhecimento pela conquista, o trabalho em si, responsabilidade e progresso.

A maior parte das críticas feitas ao estudo de Herzberg (1975), concernia ao lugar dado ao salário. Os críticos reclamavam que pelo fato dos participantes serem engenheiros e contadores, o estudo não era um quadro verdadeiro de toda a população trabalhadora. Talvez o pessoal de produção fosse mais influenciado por dinheiro e menos por satisfação no trabalho. Estudos posteriores, feitos por outros, tenderam a confirmar a visão de que a satisfação no trabalho, particularmente o trabalho em si, era um motivador principal e que o dinheiro era um fator de higiene. Verdade é que se o dinheiro não estivesse ali, e se o pessoal sentisse que não estava sendo pago justamente, nada iria motivá-los. Entretanto, se eles estivessem

satisfeitos com o dinheiro, mas dinheiro apenas não iria motivá-los. Neste ponto, os motivadores de Herzberg (1975) assumiam a direção.

Fora os estudos (Herzberg 1975), muito se desenvolveu de ampliação de ampliação do trabalho de enriquecimento e aprimoramento de tarefas. E esta nova abordagem para o trabalho, quer nos níveis de fábrica ou de escritório, que tem sido usada nos últimos anos para aliviar o tédio de muitos cargos, tornando-os mais significantes, e assim, fazendo e criando para o trabalhador uma oportunidade de conseguir satisfação no trabalho. Isso, em troca, irá permitir-lhe ser criativo, e assim aberto à motivação do trabalho em si.

Outros tipos de motivação intrínseca usados em muitas empresas são os emolumentos<sup>3</sup> que acompanham muitos trabalhos. Num determinado tempo, programas de benefícios foram implantados seguros, pensões, etc. - Para motivar os empregados. Hoje eles são puramente fatores de higiene. A maioria dos trabalhadores espera por eles, que absolutamente não incentiva. O carro oficial da empresa, fornecido a algumas pessoas, tem sido um efeito motivador.

Em certas empresas, quanto mais alto alguém sobe os degraus da corporação, tanto mais elaborado é o escritório e sua mobília. Isso confere ao indivíduo o senso de reconhecimento que é um motivador – e talvez o temor de perder o novo escritório atue como um motivador negativo, para conservá-lo trabalhando.

Quase todos os estudos sobre aquilo que o pessoal busca em seu trabalho, mostram que estes fatores extrínsecos têm apenas valor limitado na motivação real. Todavia, deve-se sempre considerar que está se tratando com seres humanos individualmente, e que aquilo que motiva uma pessoa pode não ter efeito algum sobre outra. Algumas pessoas trabalham melhor quando pressionadas pelo medo de perder uma possível promoção ou de serem despedidas. Outras, ameaça de perderem uma possível promoção ou emprego, ficam desmotivadas e nem tentão.

Muitos administradores acreditam nas conversas que “puxem pelos brios” e reuniões inspiracionais poderão motivar o seu pessoal. Algumas organizações têm reuniões motivacionais regulares, nas quais os programas são dedicados a elevar o espírito dos participantes e inspirá-los a produzir um trabalho mais efetivo. Filmes,

---

<sup>3</sup> Emolumentos: Lucro, proveito, gratificação. Miniaturélio, pag. 257.

tapes e muitos oradores convidados são usados, assim como leitura de artigos, poesias e citações – tudo visando motivar os ouvintes.

A experiência mostrou que estes têm algum valor mas apenas um valor limitado. Um bom número de pessoas acham estimulantes estes tipos de discursos e filmes, outros nada ganham com eles. No entanto, o principal problema com qualquer programa de motivação extrínseca, do tipo deste, é que ele tem apenas um valor de médio alcance. Ele deve ser repetido várias e várias vezes, e mesmo assim eventualmente falham.

Se os motivadores extrínsecos têm apenas um valor limitado, então deve-se buscar motivadores intrínsecos para, de fato, motivar nosso pessoal. Um freqüentador de igreja que não acredita sinceramente naquilo que sua religião prega, obterá poucas inspirações nos sermões que ele ouve; porém, se ele é um verdadeiro crente, não necessita de sermões para inspirá-lo.

Uma das metas de um comandante é ajudar o seu pessoal a crer verdadeiramente em seu trabalho em suas corporações.

A Lei nº 8.033 de 02/12/75, que dispõe, sobre o Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Goiás (Vieira, 1975), apresenta alguns aspectos que caracterizam as necessidades de segurança descritas por Maslow (1954):

Art. 3º- .....

Parágrafo Segundo – Os Policiais Militares de carreira são os que, no desempenho voluntário e permanente do serviço policial militar, tem vitaliciedade assegurada ou presumida (vitaliciedade é garantia constitucional que consiste em que não se pode afastar o policial militar, destituído ou demitido de seu cargo, posto e patente, a não ser por motivo expresso em lei e reconhecido por sentença do órgão judiciário competente).

Art. 14 - ...

Parágrafo Primeiro – Posto é o grau hierárquico do oficial, conferido pelo Comandante Geral da Polícia Militar.

Analisando o Regulamento Disciplinar da PM-GO, observa-se que existem meios de reagir contra atos injustos provenientes de superiores, os quais provocam insegurança na vida profissional do subordinado.

Art. 56 – Interpor recursos disciplinares é o direito concedido ao policial militar que se julgue subordinado ser prejudicado, ofendido ou injustiçado por superior hierárquico, na esfera disciplinar.

Parágrafo Único – São recursos disciplinares:

- a) O Pedido de reconsideração de ato;
- b) A queixa;
- c) A representação.

Art. 57- Reconsideração de ato é o recurso, mediante requerimento, por meio do qual o policial militar que se julgue ou julgue subordinado seu prejudicado, ofendido ou injustiçado, solicita à autoridade que praticou o ato que reexamine sua decisão e a reconsidere.

Parágrafo Primeiro – O pedido de reconsideração de ato deve ser encaminhado através da autoridade a quem o requerente estiver diretamente subordinado.

Parágrafo Segundo – O pedido de reconsideração de ato deve ser apresentado no prazo máximo de 02 (dois) dias, úteis, a contar da data em que o policial militar, tomar oficialmente, conhecimento dos fatos que motivaram.

Parágrafo Terceiro – A autoridade a quem é dirigido o pedido de reconsideração de ato, deve dar despacho no pedido de reconsideração de ato no prazo máximo de 04 (quatro) dias úteis.

Art. 58 – Queixa é o recurso disciplinar normalmente redigido sob a forma de ofício ou parte, interposto pelo policial militar que se julgue injustiçado, dirigido diretamente ao superior imediato da autoridade contra quem é apresentada.

Parágrafo Primeiro – A apresentação da queixa só é cabível após o pedido de reconsideração de ato ter sido solucionado e publicado em boletim do OPM onde serve o queixoso.

Parágrafo Segundo – A apresentação da queixa deve ser feita dentro do prazo de 05 (cinco) dias, a contar da publicação, em boletim, da solução de que trata o parágrafo anterior.

Parágrafo Terceiro – O queixoso deve informar, por escrito, à autoridade de quem vai se queixar, do objeto do recurso disciplinar que irá apresentar.

Parágrafo Quarto – O queixoso deve, sempre que possível, ser afastado da subordinação direta da autoridade contra quem formulou o recurso, até que o mesmo seja julgado. Deve, no entanto, permanecer na localidade onde serve, salvo a existência de fatos que contra indiquem sua permanência na mesma.

Parágrafo Quinto – Da solução da queixa cabe recurso até o Comandante Geral.

Art. 59 – Representação é o recurso disciplinar, normalmente redigido sob a forma de ofício ou parte, interposta por autoridade que julgue subordinado seu estar sendo vítima de injustiça ou prejudicado em seus direitos por ato de autoridade superior.

Parágrafo Único – A apresentação deste recurso disciplinar deve seguir os procedimentos prescritos no art. 58 e seus parágrafos.

Art. 60 – A apresentação de recursos disciplinares mencionados no Parágrafo Único do art. 56, deve ser feita individualmente, tratar de caso específico, cingir-se dos fatos que a motivaram, fundamentar-se em novos argumentos, provas ou documentos comprobatórios e elucidativos e não apresentar comentários.

Parágrafo Primeiro – O prazo para apresentação de recurso disciplinar, pelo policial militar que se encontre cumprido punição disciplinar, executando serviço ou ordem que impeça a apresentação do mesmo, começa a ser contado após cessadas as situações acima.

Parágrafo Segundo – O recurso disciplinar que contrariar o prescrito neste capítulo será considerado prejudicado pela autoridade a quem for destinado, cabendo a esta mandar arquivá-lo e publicar sua decisão em boletim, fundamentalmente.

Parágrafo Terceiro – A interposição de um recurso disciplinar pós outro não impedirá seu exame, salvo quando houver má fé.

Parágrafo Quarto – A tramitação de recurso deve ter tratamento de urgência em todos os escalões.

## *2.2. Motivação de Crescimento*

As limitações evidentes da teoria comum de motivação caracterizada por necessidades de carência, indicam a base para uma teoria de metamotivação de crescimento. O crescimento passa a ser visto não apenas como satisfação contínua e gradativa das necessidades básicas, mas também sob forma de motivações para o próprio desenvolvimento, tais como: tendências a criatividade, capacidades e talentos especiais, potencialidades.

Não há contradição nem oposição entre os dois tipos de motivação, constituindo as necessidades básicas uma condição prévia e necessária para as necessidades de crescimento. Há, porém, uma diferença qualitativa do ponto de

vista emocional, que distingue os indivíduos que agem para satisfazer as necessidades de deficiência dos que são motivados pelas necessidades de crescimento ou metamotivação.

As pessoas motivadas por necessidades básicas ou de deficiência, em geral, acham o desejo ou impulso desagradável ou ameaçador e tendem a negá-lo ou livrar-se dele, satisfazê-lo, para sentir alívio equilíbrio, ausência de dor, tensão ou insatisfação. O objetivo maior é afastar ameaças ou agressões para se proteger, defender, preservar. Os motivos de deficiências exigem a redução de tensão e a restauração de equilíbrio. O prazer adivinho da sensação de uma carência, portanto, é um prazer inferior, representado simplesmente pela redução de tensão ou seu alívio.

As necessidades de deficiência tornam a pessoa mais dependente de outras pessoas e do ambiente, o que repercute nas relações interpessoais, fazendo-as mais interessadas e condicionando a percepção de outras pessoas como fontes de satisfação para as suas necessidades, isto é, como objetos que são usados, levando atitudes de egocentrismo, voltados para a satisfação de suas próprias carências.

A necessidade de amor também tem sido usualmente descrita como carência que precisa ser suprida de modo a evitar a doença (a fome de amor ou carência afetiva), e suas repercussões mais graves na personalidade. Se esta necessidade é satisfeita com regularidade, é possível, então, desenvolver outro tipo de amor, não mais lacuna ou carência e sim de crescimento e transcendência do ego.

Este amor não carente nunca pode ser saciado e, em vez de terminar, aumenta como fonte de prazer, sendo intrinsecamente agradável, desfrutado indefinidamente. É mais um meio do que um fim. É um amor não possessivo, de admiração por outra pessoa, com um mínimo de ansiedade e hostilidade, levando as experiências alucinantes. As pessoas envolvidas neste amor são menos ciumentas, menos exigentes, mais autônomas, desinteressadas, altruístas, generosas, estimulantes e autênticas.

O desafio maior da motivação consiste em liberar as energias da potencialidade para a auto-realização, o crescimento como pessoa, a individualização, a integridade do ser. É um processo incessante, cuja direção já é satisfatória em um fim em si. A satisfação significa aumento de tensão e a própria

atividade é agradável, sendo apreciada aqui e agora sem a sensação de meio para fim, ou mera preparação para o futuro.

Mas esta espécie de motivação só pode ser desenvolvida a partir da satisfação razoável das necessidades básicas ou de deficiência, que passam a constituir, assim, um pré-requisito para a motivação de crescimento ou de abundância.

Vale frisar que esta conceituação de motivação baseia-se em pessoas sadias, que vivem com satisfação, que acham que vale a pena viver, apesar dos problemas, das dificuldades, e frustrações inevitáveis. Esta é uma abordagem positiva de vida e que caracteriza as pessoas empreendedoras, que agem, fazem, lutam, vencem, sofrem, sentem satisfações e insatisfações como parte integrante de um processo global que é vivenciado plenamente.

As chamadas teorias reducionistas de motivação mostram um modelo mecânico de homeostase, como se o ser humano tendesse sempre ao equilíbrio e nada mais. O equilíbrio porém, não leva a frente, apenas preserva o "status quo"<sup>4</sup> e não explica como o homem cresce e se desenvolve, como a humanidade tem progredido, e modificando o mundo, saindo do equilíbrio para novas formas e funções que significam crescimento, movimento para a frente e para cima, e não simplesmente conservação, estagnação, deterioração e morte.

A motivação de crescimento é algo muito pessoal, que surge de dentro para fora do indivíduo, diz respeito a personalidade de cada um, desenvolvimento humano, a maturidade. Sendo assim as motivações externas pouco contribuem neste caso.

### 2.3. Teoria de X e Teoria de Y

Pode-se identificar dois conjuntos diferentes de suposições que os administradores fazem sobre os seus subordinados. A visão tradicional conhecida com Teoria X, diz que as pessoas tem uma aversão inerente ao trabalho, apesar de o verem como necessidade, irão evitá-la sempre que possível. A maioria das

---

<sup>4</sup> STATUS-QUO: S. m. (p. Lat). Social. Conjunto de direitos e deveres que caracterizam posição de uma pessoa em suas relações com outra. S. quo: significa o estado em que se achava anterior uma situação. DICMAXI. Dicionário Multi-Mídia Michaelles.

peças, sendo preguiçosa e sem ambição, prefere ser dirigida e evitar responsabilidade.

Assim, o trabalho tem importância secundária e os administradores devem coagir os empregados a motivá-los com salários ou mostrando consideração. Pode-se ver esta teoria funcionando, tanto no modelo tradicional como no das relações humanas.

Teoria X de acordo com McGregor (1992), trata-se de uma visão tradicional da motivação, afirmando que o trabalho é desagradável para os empregados, que devem ser motivados através de força de dinheiro ou de elogios.

A Teoria Y, é mais otimista. Presume que o trabalho é tão natural quando a diversão ou o descanso, que as pessoas desejam trabalhar e que, sob as circunstâncias corretas, obtém muita satisfação trabalhando. As pessoas têm a capacidade de aceitar mesmo de procurar a responsabilidade e de aplicar a imaginação, a inteligência e a criatividade aos problemas organizacionais.

A Teoria Y, é de acordo com McGregor (1992), é a suposição de que as pessoas são inerentemente motivadas a trabalhar e a realizar um bom serviço.

O problema Teoria Y, é que a vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio. Para aproveitar a disposição dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modelo ideal de fazê-lo.

Um estudo descobriu que os administradores contemporâneos costumam usar simultaneamente dois modelos de motivação. Para seus subordinados preferem o modelo das relações humanas, tentam reduzir a resistência aumentando o moral e a satisfação. Para eles próprios, entretanto, os administradores preferem o modelo recursos humanos, sentem que seus próprios talentos são subutilizados e buscam receber mais responsabilidade dos seus superiores.

## CAPÍTULO III

### DISPOSITIVOS LEGAIS DA PM GO RELACIONADOS ÀS TEORIAS MOTIVACIONAIS

#### 3.1. *Estatuto dos Policiais Militares*

“Art. 29 – São direitos dos Policiais Militares:

- I. Garantia da patente, em toda a sua plenitude, com as vantagens, prerrogativas a ela inerente, quando oficial.”
  - A satisfação da necessidade de estima, enquadra-se perfeitamente neste inciso, incentivando os policiais que pretendem atingir o oficialato.
- II. “A percepção de remuneração correspondente ao grau hierárquico imediato ou melhoria da mesma ao ser transferido para a inatividade, quando contar mais de 30 (trinta) anos de serviço.”
  - Neste caso o dinheiro mostra-se como um grande motivador, que estimula o PM a trabalhar objetivando uma velhice mais cômoda e segura.
- III. “nas condições ou nas limitações impostas na legislação e regulamento específicas:
  - a) a estabilidade, quando praça, com 10 (dez) ou mais anos de tempo de afetivo serviço.”
    - Este item satisfaz parcialmente a necessidade de segurança na profissão. Considera-se atualmente que após 02 (dois) anos, a estabilidade é garantida aos policiais militares.
  - b) “O uso das designações hierárquicas.”
    - Enquadra-se na teoria de higiene-motivação de Herzberg (1975) é um fator simples e necessário cuja a falta implicaria desmotivação e desordem.
  - c) “A ocupação de cargo correspondente ao posto ou à graduação.”
    - 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”<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Observação este Capítulo III é cópia fiel do Manual do PM onde inserido o Regulamento e o Estatuto, p. 166-204.

- Parcialmente ampara e garante a satisfação das necessidades fisiológicas, o que de certa forma abre espaço para a procura de satisfazer objetivos mais nobres.
- e) “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.”
- f) “O porte de arma, pelas graças, com as restrições impostas pela Polícia Militar.”
- 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 um porte de arma.”
- g) “Tratamento de saúde por conta integral do IPASGO, nas enfermidades contraídas em serviço ou em razão de função.”
- A assistência do IPASGO se estende também aos dependentes do policial militar. Um vínculo dessa natureza tranqüiliza 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 seu superior hierárquico, poderá recorrer ou interpor pedido de reconsideração, queixa ou representação.”

- Quando o militar se encontra em uma situação 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 ilegíveis, atendidas as seguintes condições.

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

\* O estatuto dá abertura para quem queira investir na carreira política, favorecendo, dessa forma, a auto-realização dos que desejam trilhar tal caminho.

“Art. – 52...

Parágrafo terceiro – os policiais militares receberão salário – família de conformidade com a lei que o rege.”

- É uma forma de apoiar com a família do PM, ajudando-a nas satisfações das necessidades mais básicas.

“Art. 61- As férias serão afastamentos totais do serviço, anual e obrigatoriamente, conhecidas aos policiais militares para o descanso, a partir do último mês do ano a que se referem e durante todo o ano seguinte.”

- Um repouso remunerado é estimulante para renovar as energias.

“Art. 62 – Os policiais têm direito, ainda, aos seguintes períodos de afastamento total do serviço, obedecidas às 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;

- A liberação do PM em caso de núpcias, luto, instalação e trânsito, vai de encontro a satisfação de suas necessidades. Evita-se tensões e atritos bem como motivo 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;
- Pode-se verificar, o que existe de mais importante numa corporação é o fator humano. Um PM que não é apoiado pelo comando no momento de suas necessidades e dificuldades, certamente que perde os estímulos necessários

para uma boa produtividade. A concessão de licenças é um exemplo prático da humanização das normas, que deve haver em toda corporação.

“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...”

- 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. o uso de títulos, uniformes, distintivos, insígnias e emblemas policiais 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 hierárquico sobre o preso ou detendo; e
  - IV. Julgamento em foro especial, nos crimes militares.
- Tais itens assumem características da teoria motivacional de Herzberg. As prerrogativas são exclusivas dos policiais militares, as quais não tem 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 III E IV o distingue socialmente.

### *3.2. Decreto Nº 2639, de 21 de Outubro de 1986.*

“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 civildade é parte da educação policial militar e, como tal, de interesse vital para a disciplina consciente. Importa ao superior tratar subordinados em geral, e os recrutas em particular, com urbanidade e justiça, interessando-se pelos seus problemas. Em contrapartida, o subordinado é obrigado a todas as provas de respeito e deferência para com seus superiores, de conformidade com os regulamentos dos 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.”

- 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 do 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 de OPM, obedecendo o disposto neste capítulo e necessariamente publicado neste boletim.

Parágrafo Segundo – Ao ser incluído na Polícia Militar, a praça será qualificada no comportamento “bom”.

Art. 51 – O comportamento do policial militar das praças devem ser classificados em:

- I. Excepcional – quando no período de 9 (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 punido com até 01 (uma) detenção;
- III. Bom – quando no período de 2 (dois) anos de efetivo serviço tenha sido punida com até 02 (duas) prisões;

- IV. Insuficiente – quando no período de 1 (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 1 (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.

Parágrafo Único – Para a reclassificação prevista, aplica-se o disposto no art. 55 e seu parágrafo único.

Art. 53 – A reclassificação de comportamento de soldado punido com prisão, agravada para “prisão em separado”, é feita automaticamente para o comportamento “mau”, qualquer que seja o comportamento anterior.”

- 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.

#### “Capítulo III – Das Recompensas

Art. 66 – Recompensas constituem, reconhecimentos dos bons serviços prestados por policiais militares.

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

- I. elogio;
- II. dispensa de serviço;
- III. dispensas de 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 destacam dos demais da coletividade em desempenho do ato de serviço ou ação meritória. Os aspectos, principais que devem ser abordados são só

referente ao caráter e desprendimento, 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 policias os elogios individuais obtidos no desempenho de funções próprias à Policia Militar e concedidas por autoridades com atribuição para fazê-lo.

Parágrafo Terceiro – O elogio coletivo visa 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 1 (um) ano civil. Esta dispensa não invalida o direito de férias.

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

Parágrafo Terceiro – A dispensa total do serviço é regulada por período de 24 horas, contadas de boletim a boletim. A sua publicação deve ser feita, no mínimo, 24 horas antes de seu início, salvo motivo de forma 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 à instrução a quem deva comparecer.

Art. 71 – A concessão de recompensa é função do cargo e não do grau hierárquico, sendo competentes para praticá-la:

- I. O Governador do estado – elogio e as que lhe são atividades atribuídas em leis e regulamentos;

- II. O Comandante Geral – as recompensas previstas no art. 67, sendo a dispensa do serviço até 15 (quinze) dias;
- III. O Chefe do Gabinete Militar, chefe do EM/PM, comandantes do Policiamento da Capital e do Interior, Corpo de Bombeiro, e Diretores de órgãos de direção setorial – as recompensas previstas no art. 67, sendo a dispensa do serviço até 10 (dez) dias;
- IV. Subchefe do EM/PM, Assistente Policial Militar do SSP, Ajudante geral, Chefes de Seções do EM/PM e comandantes de OPM – as recompensas previstas no art. 67, sendo a dispensa do serviço até 8 (oito) dias;
- V. Subcomandantes de OPM, chefes de seções, de serviços e de assessorias, cujos cargos sejam privativos de oficiais superiores – as recompensas previstas no art. 67, sendo a dispensa do serviço até 5 (cinco) dias;
- VI. Os demais chefes de seção de OPM, Cmt. de Cia. e Cmt. de Destacamentos – as recompensas previstas no art. 67, sendo a dispensa do serviço até 2 (dois) dias.

Parágrafo Primeiro – A competência de que trata o presente artigo não vai além dos subordinados que se achem inteiramente sob a jurisdição da autoridade que concede a recompensa. Quando a jurisdição for parcial, a autoridade só poderá dar dispensa do serviço que lhe estiver afeto.

Parágrafo Segundo – As autoridades referidas no art. 71, são competentes para anular, restringir ou ampliar as recompensas concedidas por si ou por seus subordinados, devendo esta decisão ser justificada em boletim.”

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

## METODOLOGIA

Este trabalho foi elaborado com bases em pesquisas exploratórias com formulários objetivos, observando os membros da corporação e a reação do público externo em relação ao seu trabalho; com o objetivo de mostrar para a corporação e seus membros que todos sendo bem motivados o rendimento será outro. Despertar uma visão crítica sobre motivação, verificando se os problemas particulares dos seus membros provocam algum impedimento na realização ou no desenvolvimento da empresa causando conflitos. Isso foi realizado através de uma pesquisa no pelotão onde estão em exercício de suas funções 21 componentes da Polícia Militar através de pesquisas via questionários, bem como através de legislação que cuida do assunto.

Fazer pesquisa de campo observando a aceitação do público quanto ao trabalho da polícia junto a comunidade, se realmente estão motivados para realizar este trabalho. É um trabalho bibliográfico, realizar no mínimo vinte e uma entrevistas com pessoas de diferentes níveis culturais e classes sociais, deixando-os à vontade para falar sobre o papel da Corporação na sociedade: se realmente eles fazem porque gostam ou por pura obrigação. Realizar entrevistas, estágios de observação e questionários.

Um ponto fundamental deste projeto foi pesquisar o ambiente e a relação dos membros da PM-GO com o público em geral, de modo que um treinamento e não uma pressão por melhora. Para isso, o treinamento busca a formação de capacitação que contribua no crescimento da corporação de modo geral. Este projeto será executado no 22º CIPM – 2º Pelotão em Rubiataba.

## RESULTADO E DISCUSSÃO

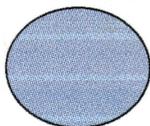
### QUESTIONÁRIO APLICADO AO PELOTÃO PARA 20 PMS

1. Você acha que esta organização tem programas de motivação pessoal com o objetivo de aperfeiçoar o relacionamento no trabalho e como público?

Sim

Não

#### Resultado 1:



100% Sim

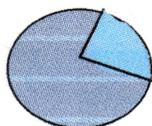
Todos eles marcaram a opção sim. Atualmente a corporação para se sobressair na sociedade, os responsáveis estão procurando melhorar o relacionamento entre os membros da corporação e o público.

2. Esta preocupa com o seu prazer? Visando ter um ambiente de trabalho.

Sim

Não

#### Resultado 2:



75% Sim

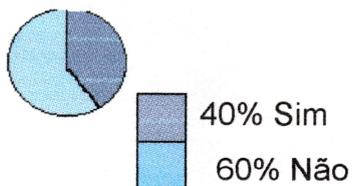
25% Não

O desempenho foi melhor dentre os entrevistados 08 marcaram “não” que a corporação não se preocupa com o lazer. Neste item o Tenente poderia fazer uma confraternização anual, o que antes era feito mas devido a má conduta de alguns funcionários acabou se limitando aos poucos confraternização que eram mais freqüentes.

3. A corporação coloca os PM em cargos apropriados observando suas habilidades?

Sim

Não

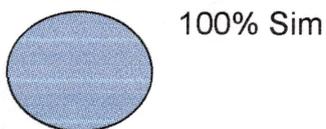
**Resultado 3:**

Nesta questão tivemos uma porcentagem maior que as respostas afirmativas, mostrando que a corporação analisa seu quadro funcional, promove um pequeno concurso visando colocar os praças nos cargos nos quais são mais capacitados.

4. Esta faz publicações na organização, das promoções, as alusões elogiosas e a consideração pessoal ao estímulo ao trabalho produtivo?

Sim

Não

**Resultado 4:**

Todas as respostas foram sim. São publicados e mandam para todas companhias e pelotões, a um comunicado interno de que passou, quais são novos promovidos.

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

As teorias motivacionais devem ser de conhecimento das pessoas que ocupam cargo de chefia na Polícia Militar, pois permitem uma melhor compreensão do ser humano, como ele age nas mais diversas situações. Ao se relacionarem tais teorias com as atividades inerentes à Polícia Militar, observa-se que se podem analisar nossos regulamentos e leis numa visão mais progressista em termos de motivação.

Vivemos numa sociedade capitalista em que, logicamente, tudo gira em torno do poder aquisitivo. Logo, o dinheiro ocupa o lugar de destaque e se mostra como essencial à sobrevivência.

O principal motivador vem de acordo com a situação e em todas as profissões, e este é caracterizado em nosso código de Remuneração, o valor que tal símbolo tem e exerce nas atividades e na produtividade da PM.

O que existe de atual está explicitado nas teorias de Maslow (1954). Ele criou uma hierarquia de necessidades que, uma vez satisfeita, à própria corporação um melhor desempenho de suas missões.

Fazendo-se uma análise de nossas leis e normas, conseguir fazer um vínculo dos artigos com as teorias motivacionais. Percebe-se que as motivações são acolhidas diferentemente pelas pessoas, de acordo com suas necessidades pessoais, ou seja, o que motiva uma pessoa necessariamente não é o que motiva a outra. Um comandante deve procurar conhecer melhor seus subordinados que trabalham diretamente com ele e saber o que os motiva.

O comportamento e as atitudes de uma pessoa, dentro do seu campo profissional estão sempre interligados a fatores motivacionais, sendo o mais simples e abrangente, o dinheiro, que é básico, e os mais nobres como as necessidades sociais, de estima, de auto-realização e de crescimento.

Como vimos no desenvolvimento do presente trabalho, as leis e regulamentos da Polícia Militar têm um fundo motivacional em diversos de seus artigos. Mas no entanto, em comparação a outras organizações existentes na sociedade, percebe-se que legalmente pode-se ampliar as motivações, com as novas formas inovadoras que procurem incentivar o policial militar à produtividade.

Amparado pela Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, quero apresentar como mera sugestão, alguns fatores nelas contidos e que, se incluídas nos regulamentos da Polícia Militar, motivaria de forma intensa e direta todos os policiais militares:

“Dos Direitos Sociais - Art 7º.... IX – Remuneração do trabalho noturno se superior à do diurno.” Na Polícia Militar, pode ser um trabalho diuturno, dezenas de policiais trabalham à noite na execução da atividade fim da corporação. Um adicional noturno seria altamente motivador, tendo em vista que trabalhar à noite é uma situação que foge do convencional e representa um maior desgaste físico e mental. Compensaríamos então tais desgaste com esse adicional sobre o vencimento do Policial Militar.

“Dos Direitos Sociais – Art.7º - XIV- jornada de seis horas para o trabalho realizado em turnos ininterruptos de revezamento salvo negociação coletiva.” É uma característica típica da Polícia Militar o trabalhado ininterruptos, para que possamos manter de forma eficiente a segurança pública. Portanto, eles são beneficiados, apesar de enquadrar-se perfeitamente em seu contexto.

“Dos Direitos Sociais – Art.7º - XVI – remuneração do serviço extraordinário superior, no mínimo, em 50% (cinquenta por cento) à do normal.” É comum no meio a existência de escalas extras e imprevisíveis, como no caso desde uma greve ou de uma manifestação popular repentina, em que policiais militares são procurados em suas residências, onde estão gozando de sua merecida folga, para entrarem de serviço em caráter urgente.

No desempenho de tão árdua missão, a Polícia Militar deve estar atenta quanto às atitudes e comportamentos dos seus policiais. As tensões a que estão

submetidos diariamente, devem ser avaliados e compensados pelas recompensas e satisfação das motivações. Sabe-se atualmente que nas Polícias Militares o índice de suicídios é enorme ao se voltar a atenção para o aspecto humano da Corporação, através do entendimento do que seja motivação e de sua importância, podemos aliviar as tensões e diminuir tal índice.

Percebe-se que este fato contraria a maioria das teorias abordadas nesta pesquisa, como por exemplo, a Teoria de Herzberg (1975) que enfatiza a satisfação presente na realização do trabalho. O indivíduo se desmotiva, o trabalhador compara o esforço por ele despendido e o resultado alcançado, com o esforço e o resultado dos demais. Ou seja, o trabalhador com curso universitário esperaria obter um cargo à altura de outras pessoas que conhecem com curso superior e que trabalham na área em que se formaram, pois acreditam-se que as pessoas, em sua maioria, fazem um curso superior para melhorar a sua empregabilidade.

Numa visão geral sobre o estudo das teorias de motivação pode-se concluir numa análise simples da nossa experiência profissional, é que os supervisores demonstram conhecimentos insuficiente do comportamento humano. O mesmo ocorre com muitos profissionais da área de Recursos Humanos. Parecem tratar as pessoas como se fossem desprovidos de sentimentos.

## RELATÓRIO FINAL

O estágio foi realizado no 2º Pelotão da Polícia Militar de Rubiataba – Go., onde observei o relacionamento do policial com a comunidade, onde notei que ainda precisa melhorar, é preciso motivar mais o policial, para desempenhar um papel mais eficaz.

Pois o desempenho é o resultado conseguido com a aplicação de algum esforço, o esforço positivo trás benefício próprio, ao grupo, ao cliente e a própria empresa. A motivação é importante em todos os momentos da vida, e para se alcançar este objetivo é preciso ter coragem para modificar um sistema complexo, mas é possível derrubar as leis arcaicas, criando programas de motivação, onde leve os funcionários a vestir a camisa da empresa como se fosse peça fundamental desta.

A motivação é fundamental, e o que está faltando é mecanismo que leva ao processo de harmonia entre o trabalho e o público.

**BIBLIOGRAFIA**

CARNEGIE, Dale. *Administrando através das pessoas*. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora. 1978, 200p.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill. 1987, 499p.

DAVIDOFF, L. L. *Introdução à psicologia*. São Paulo: McGraw-Hill. 1983. 732p.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa*. 4. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira. 1989, pg. 257. 798p.

HERZBERG, F. *Como de faz para motivar um funcionário*. São Paulo: Abril, 1975.

MASLOW, A. *Motivação e Personalidade*. New York: Harper Row, 1954.

McGREGOR, D. *A motivação e personalidade*. New York: Harper Row, 1954.

PIERON, H. *Dicionário de Psicologia*. Porto Alegre: Editora Globo, 1968.

RIBEIRO, M. D. *Regulamento disciplinar: RDPM-/GO*. Goiânia, 2000, 84p.

SANTOS, A. G. dos. *Legislação aplicada para atividade policial na segurança pública*. 6. ed. São Paulo: Gráfica Prudent-Set. 1999. 276 p.

SEVERINO, J. A. *Metodologia do Trabalho Científico*. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000, 331 p. ISBN 85-249-0050-4.

STONER, J.A.S. e FREEMAN, R. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999. 533 p.

VIERA, José Jorge CEL. PM. *Manual básico do policial militar*. 5. ed. Goiânia: Tribunal de Justiça do Estado de Goiás, 1993, 384p.

Revisado por:

# Anexos

## ANEXO I

### QUESTIONÁRIO

1. Você acha que esta organização tem programas de motivação pessoal com o objetivo de aperfeiçoar o relacionamento no trabalho e como público?

Sim

Não

2. Esta preocupa com o seu prazer? Visando ter um ambiente de trabalho.

Sim

Não

3. A corporação coloca os PM em cargos apropriados observando suas habilidades?

Sim

Não

4. Esta faz publicações na organização, das promoções, as alusões elogiosas e a consideração pessoal ao estímulo ao trabalho produtivo?

Sim

Não