POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO 28º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

KISLER MARCOS SOUZA RODRIGUES

Belo Horizonte
2011

Kisler Marcos Souza Rodrigues

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO 28º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Belo Horizonte
2011

Kisler Marcos Souza Rodrigues

RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E SATISFAÇÃO NO TRABALHO: UMA ANÁLISE DO 28º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada à Academia de Polícia Militar e à Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho da Fundação João Pinheiro objetivando a elaboração do ensaio monográfico, como requisito para obtenção do título de especialista em Segurança Pública. (CESP).

Orientadora: Professora Drª Rosânia Rodrigues de Souza (FJP)

Belo Horizonte

2011

Dedico este trabalho aos meus pais, pois me ensinaram o que somente pais dedicados e compromissados podem fazer, me ensinaram a ser honesto, respeitar os mais velhos e amar a família. Graças a estes ensinamentos os irmãos cresceram unidos. Juntos enfrentamos momentos de extrema dificuldade e incerteza, mas com a graça de Deus, superamos. A minha mãe, esteio da família, motivo de reunião da família, lutadora incansável, mamãe exemplar, o meu eterno agradecimento. Ao meu finado papai Otacílio, amigo, companheiro, ao lado de quem travei grandes batalhas, o meu muito obrigado pelas lições de vida, pelo exemplo, pela dedicação e por ter pago a inscrição que me trouxe até aqui. Aos meus filhos, Jamilly, a "jajau" do papai e Kisler Júnior, meu "boizin", razão de muita alegria, muito obrigado por suportarem as ausências do papai. Aos meus irmãos, Kislênio e Otacílio Júnior pelo companheirismo e amizade, muito obrigado, minhas vitórias são suas vitórias. A minha companheira Amanda, pela cumplicidade, compreensão e apoio, obrigado por permanecer ao meu lado, me dando força nos momentos de incerteza.

O mundo emocional de cada um dificulta ou favorece a sua capacidade de pensar, de sobrepor-se aos problemas, de manter com constância alguns objetivos. Por isso, a educação dos sentimentos estabelece um limite da capacidade de fazer render os talentos de cada um.

Alfonso Aguiló

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pois misericordioso que é, nos acompanha e nos protege sem interferir em nossas decisões, por isso nos deu o livre arbítrio, como forma de dar-nos responsabilidade sobre nossas escolhas e decisões.

Agradeço a professora Drª Rosânia Rodrigues de Souza, pela paciência na orientação, pelo carinho dedicado e por entender as minhas limitações.

Agradeço ao Comando do 28º Batalhão de Polícia Militar, pelo apoio dado durante a realização do curso, principalmente durante a aplicação da pesquisa. O resultado obtido é reflexo do vosso empenho.

Agradeço ao Coronel Geraldo Donizete Luciano, pela orientação acertada o que me possibilitou a freqüência ao curso.

Agradeço aos ilibados militares que compõem o 28º Batalhão de Polícia Militar e que pela sua dedicação e profissionalismo são responsáveis pelo clima de tranqüilidade que garante os direitos do cidadão.

Agradeço ao Capitão Aurélio Versiani pela paciência e apoio na tradução de texto, demonstrando fluência e conhecimento da língua inglesa;

Agradeço a professora, Claudia Beatriz coordenadora do curso, pelo carinho, atenção e respeito com que tratou a todos dos cursos, principalmente na solução de problemas de horários, o que possibilitou que o curso transcorresse conforme planejado.

Agradeço a Polícia Militar pela oportunidade de melhorar meus conhecimentos, demonstrando que é essencial para uma organização investir no aparato humano como forma de atingir seus objetivos.

Agradeço a todos os colegas de curso, pelo apoio, carinho e companheirismo, principalmente na hora de realização dos diversos trabalhos acadêmicos. Em especial aos Capitães Nilzo, Rodrigo, Eleutério e Cinério.

Agradeço ao meu colega e companheiro Cap Gilberto Martins, pelo apoio, companheirismo e solidariedade nos momentos de incerteza.

Agradeço a todos os funcionários da Escola de Governo, que direta ou indiretamente forneceram às condições necessárias a conclusão do curso.

Agradeço às professoras Maria Helena Rossi Vallon e Helena Schirm pela atenção nos ensinamentos e orientações necessárias a conclusão do trabalho, às vezes, as conversas se davam nos corredores da Fundação João Pinheiro.

A todos os meus sinceros agradecimentos e carinho fraterno.

RESUMO

O objetivo do trabalho monográfico foi o de identificar o nível de satisfação, o relacionamento interpessoal e a forma como os militares do 28º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais se sentem com relação ao trabalho e as atividades que executam em decorrência da atividade policial. O objeto de estudo foi o relacionamento interpessoal e a satisfação no trabalho. O objetivo da pesquisa foi identificar o grau de satisfação do militares da Unidade nas diversas Frações que compõe o batalhão. Para caracterizar o trabalho foi aplicado um questionário em 290 militares que atuam no serviço operacional e também no serviço administrativo. A amostra representa um universo de 367 militares. A amostra foi aleatória, constituída por militares de diversos postos e graduações. Os resultados indicam que os respondentes se encontram muito satisfeitos, com os colegas, ambiente de trabalho, superiores e com a fração onde prestam serviços. O trabalho nos remete a reflexões sobre o relacionamento interpessoal em unidades policiais militares, sobre a cultura organizacional, comprometimento e valorização como sinônimos de motivação, dando mostra de que o capital humano constitui o maior patrimônio da organização. A evolução das organizações e o aprimoramento técnico-profissional, o comportamento organizacional influenciam na satisfação e motivação do indivíduo.

Palavras-chave: Relacionamento interpessoal, satisfação no trabalho, motivação, comportamento organizacional, 28º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais.

ABSTRACTY

The aim of this study was to identify the level of satisfaction, the interpersonal relationship and how the policemen of the 28th Batalhão de Polícia de Minas Gerais feel about their work and the activities they perform as a result of their functions. The object of this study was the interpersonal relationships and job satisfaction. The purpose of this research was to identify the degree of satisfaction of the policemen in different military police units of the 28th Batalhão de Polícia de Minas Gerais. A questionnaire was designed and applied to a random sample of 254 policemen from the operational and administrative service. The sample represents a universe of 367 policemen from different ranks. Overall, the results indicated that respondents were very satisfied with colleagues, work environment, chiefs and the units where they are working. These results make us to reflect about interpersonal relationships in military police units, on the organizational culture, commitment and appreciation as synonyms of motivation, showing that human being is the greatest asset in a military organization. The evolution of organizations and professional and technical improvement, organizational behavior, influenced the satisfaction and motivation of a person.

Keywords: Interpersonal, job satisfaction, motivation, organizational behavior, 28º Batalhão de Polícia Militar de Minas Gerais.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente vivenciam-se transformações sócio-culturais de toda espécie, as mudanças são notáveis e extremamente rápidas, principalmente no campo da informação e da tecnologia. As distancias se encurtaram e a globalização aproximou os continentes e conseqüentemente as pessoas, paradigmas são quebrados, regimes seculares de autoritarismo se desmontam face as reivindicações sociais.

As empresas são obrigadas a se adequar as mudanças, visto que a concorrência pode ser massacrante para quem ignora as mudanças ou fantasia-se que nada está ocorrendo a sua volta. Vislumbram-se mudanças nas estratégias gerenciais, pois as organizações têm que buscar a excelência profissional na gestão de pessoas, sabedores de que sucesso da marca, da empresa, da prestatividade de serviços dependera da efetiva motivação de seus colaboradores.

As pressões internas e externas são constantes e as pessoas se vêm obrigadas a buscar alternativas que lhes possibilitem enfrentar os novos desafios.

Organizações despreparadas e que evitam buscar o aprimoramento do capital humano da empresa, estão fadadas ao insucesso e fatalmente sucumbiram ou serão atropeladas pelo trem da historia.

Os avanços tecnológicos são benéficos, no entanto, mudanças geram resistência e determinados comportamentos, de forma que as reações das pessoas quanto às transformações são diferentes. A concorrência tende a fazer com que as empresas e seus empregados, passem a buscar formas de comprovar seu valor diante das novas expectativas do mercado.

As necessidades de adequação ao novo cenário que se apresenta, obrigou as empresas a modificar de maneira profunda a forma como a organização concebe e entende o papel de seus colaboradores.

As mudanças econômicas, sociais, políticas e cibernéticas obriga a organização a implantar mudanças que podem gerar resistência junto as pessoas, muitas vezes por falta de informação, ou até mesmo pela falta de conhecimento ou habilidades pessoais que possibilite que se mantenham ativos no mercado de trabalho.

Cabe aos gestores e supervisores, maximizar a produtividade e qualidade do trabalho de seus colaboradores, desenvolvendo competência e habilidades gerencias modernas, as quais possibilitam que aqueles ao seu redor desempenhem suas atividades de forma efetiva, com tranqüilidade, segurança e principalmente satisfação.

Torna-se necessário auxiliar as pessoas no enfrentamento dos óbices e ameaças dessa nova ordem mundial. Cabe a empresa apresentar alternativas e soluções para que os colaboradores busquem formas de enfrentamento dos óbices sócio-culturais como alternativas de se manterem ativos dentro da organização.

Frente às mudanças trazidas pela globalização, a pressão organizacional por melhores resultados e a busca por colaboradores proativos, tornam-se fatores determinantes para que as empresas evitem um cenário de morbidez e passem a aceitar as situações sem demonstrar interesse em modificar aquela situação, por se sentirem confortáveis com o *status quo.*

Como uma Organização Policial Militar, a PMMG também sofre reflexos das mudanças comportamentais e sociais que a todo o momento bombardeiam a sociedade. Tais mudanças fazem com que a Instituição repense conceitos e hodiernamente aplique técnicas gerenciais que se adéqüe as suas necessidades como organização e aos anseios da sociedade enquanto prestadora do serviço de segurança pública.

O Vigésimo Oitavo Batalhão de Polícia Militar, responsável pelo cumprimento dos preceitos constitucionais da Instituição no noroeste mineiro, é constituído por Companhias, Pelotões, Destacamentos e Subdestacamentos, nos quais prestam serviços diversos policiais de diversos graus hierárquicos. Alias, a hierarquia militar é um dos fatores que distingue a Instituição das demais, o que denota a necessidade de adequação constante com as mudanças de forma a se evitar um choque de cultura e o conseqüente prejuízo para a sociedade.

Satisfação no trabalho, insatisfação, motivação tem se tornado temas importantes dentro das organizações, visto que o material humano passou a ser tratado como peça fundamental para o atingimento das metas e objetivos da empresa, considerando que a motivação dos colaboradores pode interferir diretamente na qualidade do produto, na qualidade do serviço prestado e na imagem da organização.

Neste cenário faz-se necessário buscar a satisfação das pessoas que compõem a empresa e são diretamente responsáveis pelo funcionamento da organização.

A essência deste trabalho é investigar como é o relacionamento interpessoal, bem como o grau de satisfação dos policiais militares de um Batalhão do interior, no caso específico, o 28º BPM, é demonstrar de forma inequívoca a importância deste para Instituição, pois os resultados da pesquisa poderão inferir em providencias que melhore o desempenho profissional.

Objetivou-se, neste estudo, diagnosticar como está o relacionamento interpessoal e o grau de satisfação dos policiais militares do 28º Batalhão de Polícia Militar e como tais fatores podem influenciar no desempenho operacional das diversas Frações que compõem a Unidade.

Buscou-se atingir os seguintes objetivos específicos:

a) avaliar o grau de satisfação dos policiais militares que prestam serviços nas diversas Frações do 28º Batalhão;

b) Conhecer e identificar o grau de satisfação dos policiais militares do 28º Batalhão com os comandantes nos diversos níveis existentes na Unidade;

c) analisar o grau de satisfação com relação aos serviços prestados a comunidade.

A Instituição Polícia Militar, dada as suas dimensões, se organizou estrategicamente de forma o cobrir todos os rincões do Estado. Assim, como forma de melhorar a coordenação e controle de suas atividades, foi necessário dividir o território mineiro equitativamente e de acordo com o organograma institucional, criando-se conseqüentemente, regiões, batalhões, companhias, pelotões, destacamentos e Subdestacamentos.

Notadamente tem-se verificado uma mudança comportamental da Policia Militar no que se refere ao trato com o cidadão ordeiro e conseqüentemente com o material humano da instituição; o policial militar. Valorização, inserção social e interação comunitária devem ser buscadas a todo o momento como forma de buscar o atingimento das metas e dos objetivos da instituição.

O 28º BPM (Vigésimo Oitavo Batalhão de Polícia Militar), Unidade de área responsável pela manutenção e preservação da ordem pública, encontra-se a 600 (seiscentos) quilômetros de Belo Horizonte, e vivencia realidades culturais diferentes de outras unidades, com peculiaridades distintas e uma área de abrangência territorial muito grande e com dificuldades de fixar os militares nas frações destacadas mais longínquas.

Desta forma, no caso específico do 28º BPM, como Unidade do Interior do Estado e responsável pela prestação do serviço de segurança pública em uma grande parte da região noroeste do Estado, nosso interesse é saber como está o relacionamento interpessoal e qual o grau de satisfação dos militares das diversas Frações que compõem a Unidade e se tais fatores refletem no serviço prestado à sociedade.

É fato que mudanças ocorrem a todo o momento e as organizações devem se mobilizar no sentido minimizar as conseqüências trazidas pelas inovações, quer sejam tecnológicas, quer sejam gerenciais.

Buscou-se então fundamentação científica como forma de fornecer subsídios para conclusões e sugestões. O trabalho foi baseado em pesquisa quantitativa junto a um determinado universo de policiais militares do 28º Batalhão. Utilizou-se pesquisa documental e bibliográfica.

Como hipótese básica, tem-se a satisfação no trabalho e o relacionamento interpessoal em Unidades e suas Frações destacadas podem refletir no comportamento organizacional da Unidade.

Como hipótese secundária baseou-se que o relacionamento interpessoal e satisfação no trabalho podem interferir na qualidade do serviço prestado pelos policiais militares, de forma que, se motivados e satisfeitos possam se identificar com a Unidade, suas idéias e seus objetivos.

Para melhor compreensão, este trabalho foi estruturado em 09 (nove) seções:

Na segunda seção abordam-se alguns aspectos relacionados a influencia das mudanças e do avanço tecnológico.

Na terceira seção é dada ênfase ao material humano com fator de excelência na organização.

Na quarta seção abordam-se aspectos relacionados com o relacionamento interpessoal e o ambiente de trabalho.

Na quinta seção descreveu-se sobre o comportamento organizacional, qualidade e produtividade e satisfação no trabalho e suas determinantes. Abordam-se também nesta seção, algumas teorias motivacionais.

Na sexta seção é feita uma contextualização do 28º BPM, descrevendo-se algumas peculiaridades da área da Unidade.

Na sétima seção demonstrou-se a metodologia aplicada no presente trabalho.

Na oitava seção tem-se a apresentação e interpretação dos dados obtidos através da pesquisa realizada com os policiais militares das diversas frações do 28º Batalhão.

Na seção 9 tem-se a apresentação da conclusão e sugestões acerca do tema da monografia.

2 MUDANÇAS, GLOBALIZAÇÃO E AVANÇO TECNOLÓGICO

Atualmente organizar as pessoas que estão a sua volta dentro de uma instituição hierarquizada de forma a que elas possam atuar compromissada e produtivamente não é tarefa fácil. Há necessidade de que o administrador/gerente motive seus colaboradores e convença-os a lutar pelos objetivos propostos. Motivação pressupõe confiança e conseqüentemente lealdade, sendo uma via de mão dupla, onde os colaboradores devem ser leais a organização e vice-versa. Estabelecida a confiança, estreitar-se-á as relações dentro da empresa concatenando as necessidades pessoais e profissionais, com as necessidade e os objetivos da Instituição.

A globalização gerou uma aproximação dos continentes, de forma que as empresas se expandiram rapidamente e começaram a disputar espaço e uma colocação melhor do seu produto no mercado. Assim, o diferencial quanto a comercialização ou não do produto, está relacionado à prestatividade de serviço que determinada empresa possa ou não oferecer.

Globalização pressupõe concorrência e pode determinar em que ritmo a empresa vai crescer. Assim, colaboradores motivados podem ser o diferencial e conseqüentemente o fiel da balança quanto à sobrevivência ou não de um produto, de uma marca, de uma idéia. Envolver os colaboradores em torno das diretivas propostas pela empresa demanda esforço e exige habilidade de seus gerentes como forma de manter um estreito relacionamento entre a organização e seus colaboradores.

Nobre *apud* Chiaventato (2006, p. 64 *apud* NOBRE, 2010, p. 39) afirma que:

> A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja status, receia o ostracismo social e as ameaças a sua auto-estima. Além disso a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias.

A tendência do servidor é buscar o reconhecimento pessoal e social como forma de melhorar sua qualidade de vida e sua colocação social. Desta forma desponta um questionamento sobre a situação motivacional dos empregados e se

os colaboradores se encontram motivados para o desempenho efetivo das funções sobre sua responsabilidade.

Toda empresa, quer seja privada, quer seja pública, possui seus níveis de hierarquização e necessitam apresentar resultados satisfatórios. A competitividade obrigou as organizações a focar suas ações objetivando melhorar a prestatividade de serviço de forma a atingir a excelência profissional no serviço que presta. As mudanças sócio-culturais vividas no século XXI determinam a necessidade de aprimorar as técnicas de atendimento ao cliente de forma a mantê-lo sempre satisfeito. Por outro lado, há necessidade premente de melhorar o clima organizacional e conseqüentemente as relações de trabalho na instituição, de forma que se faz necessário saber o grau de satisfação do funcionário.

Gestão de pessoal, aprimoramento, investimento tecnológico, modernização, constitui em necessidades básicas para manutenção de uma empresa seria e responsável no mercado atual. Assim, as empresas buscam alinhar seu conhecimento através de políticas sensatas e aplicáveis, através de meios metodológicos já testados e eficientes e que sejam capazes de propiciar o alcance dos objetivos propostos pela organização.

Na Polícia Militar a preocupação com a eficiência da organização também é uma constante. Como uma instituição legalista e encarregada de fazer cumprir a lei, a instituição deve se alinhar as mudanças hodiernas como forma de acompanhar as mudanças culturais vivenciadas pela sociedade sem perder o foco nos seus objetivos e cumprindo sua missão constitucional com respeito aos direitos humanos e a valorização das pessoas.

2.1 Mudanças na PMMG

Acompanhar as mudanças sociais não se trata apenas de uma tendência organizacional, mas constitui uma necessidade premente para toda instituição que queira manter-se ativa no mercado de trabalho, e que procura atender efetivamente as necessidades de sua clientela.

Preocupado em se organizar de acordo com as mudanças sócio-culturais, bem como de regulamentar a forma de atuação da Polícia Militar, foi

editado pelo governador do Estado de Minas Gerais, Decreto Nr. 11636[1], de 29 de janeiro de 1969. O referido Decreto manifesta através do artigo 277, seu escopo de sensibilizar o policial quanto ao seu relacionamento com seus companheiros e com o público externo.

> Art. 277 - O Policial é um dos elementos essenciais de execução; a ele, cabe, fundamentalmente, o dever de pautar sua conduta pela mais escrupulosa observância das ordens dos seus superiores e das disposições legais e regulamentares, de modo a mostrar-se digno da farda que veste, revelando, como atributos fundamentais de sua nobre missão, o respeito e a obediência a seus chefes, a fraternal camaradagem para com os companheiros, o preparo técnicoprofissional no desempenho de suas funções, o cuidado com o material que lhe seja entregue, o asseio corporal e dos uniformes, a dedicação pelo serviço, o amor à causa e à Corporação e a consciente submissão às regras disciplinares.
> Parágrafo único - O Policial deve particularmente observar com atenção o tratamento para com o público em geral, fazendo das relações humanas uma constante no desempenho de suas atribuições; deve ser enérgico e imparcial.

Nota-se que já havia na época de edição do decreto uma premente preocupação quanto ao relacionamento do policial, com seus pares, superiores, subordinados, e também com o público externo o que denota uma mudança cultural no modo de pensar e fazer policiamento.

Deve ser dada especial atenção aos recursos humanos em uma organização policial militar, cujo serviço é indispensável ao bom funcionamento da ordem social, onde a segurança do cidadão ordeiro está intimamente ligado a eficácia de sua missão institucional. O policial militar, não pode ser visto apenas como um funcionário público de uma Instituição bi-secular, onde o objetivo precípuo é fazer cumprir a lei, sua função denota retidão e transparência que emane confiança, pois o exercício de sua atividade garante a cidadania, resguarda a ordem e constitui um elemento de ligação entre o Estado e a comunidade onde presta serviço.

Pode-se asseverar através das afirmações citadas que a gestão de pessoas constitui-se em um instrumento de extrema importância no estreitamento das relações entre as pessoas, atuando em todo organograma estrutural da organização desde o servidor responsável pela produção, que no caso da Polícia Militar se equipararia ao nível operacional, até o nível estratégico da empresa.

---

[1] Decreto 11636 - Aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, que trata da competência e da organização da PMMG.

O Plano Estratégico[2] 2009-2011 da Polícia Militar estabelece em seu bojo uma série de estratégias e objetivos, dos quais destacamos a estratégia 8.1.4 “instituir a gestão de pessoas com foco na qualidade de vida no trabalho e efetividade no desempenho profissional, intensificando o senso de pertencimento, garantia da sustentabilidade da instituição e o alcance dos objetivos organizacionais”. No mesmo documento ainda é apresentado o objetivo estratégico 11, que diz: “atrair, desenvolver e manter pessoas com elevado desempenho”.

O objetivo 12 do Plano Estratégico 2009-2011 enfatiza: “Promover a gestão de pessoas, com foco nos princípios éticos, na valorização, na saúde, no desempenho e comprometimento com os valores e objetivos institucionais”. O foco no servidor policial militar responsável por promover a paz social é visível o que demonstra à preocupação com o aparato humano patrimônio da instituição e responsável direto pelo atendimento ao cidadão ordeiro.

Satisfação no trabalho pressupõe que os servidores estão motivados e dispostos a dedicar-se no serviço que desempenham de forma efetiva e em consonância com os objetivos e metas da organização. Conforme ROBBINS (2005, p. 69), “satisfação com o trabalho engloba os conceitos de resultados, tratamento e procedimentos justos”.

Nosso interesse foi verificar o nível de satisfação dos militares das diversas Frações do 28º Batalhão de Polícia Militar.

2.2 Mudanças culturais e valorização

Vivenciamos profundas mudanças sócio-culturais que determinam as mudanças e as técnicas gerenciais de uma empresa. Considerando o conceito de relacionamento interpessoal, infere-se que tal relacionamento seria uma rede social composta por grupos específicos que se relacionam entre si, e cujo os esforços interagem em torno de um objetivo. Desta forma o ambiente no qual inseri-se pode influenciar no comportamento e conseqüentemente nos resultados e objetivos da empresa.

[2] Plano Estratégico da Polícia Militar de Minas Gerais, contemplando a missão da Instituição, visão de futuro, valores e objetivos estratégicos a serem desenvolvidos pela Polícia Militar de Minas Gerais no período proposto. (MINAS GERAIS 2009)

As técnicas gerenciais determinam que os gerentes devem estar alerta quanto a possíveis mudanças comportamentais de seus colaboradores e do grupo no qual o colaborador está inserido, haja vista que a empresa se divide e se escalona de acordo com a sua atividade e seu organograma.

Boas condições de trabalho, remuneração adequada e que satisfaça as necessidades do empregado, tratamento respeitoso e o *feedback*[3] constituem fatores determinantes do grau de satisfação do colaborador, o que por conseqüência refletira na excelência da empresa.

O acompanhamento deve ser constante como forma de identificar possíveis problemas que possam se transformar em óbices que prejudicam o bom funcionamento da empresa. O acompanhamento deve ser feito de forma a fornecer condições para que o gerente interfira no problema, tão logo o identifique, independente de qual colaborador apresentou algum nível de dificuldade comportamental. A intervenção pode gerar conflitos os quais devem ser enfrentados como forma de restabelecer o bom andamento das atividades da empresa. Moscovici (2002, p. 158) afirma que:

> Para que ocorra mudanças nas pessoas, é necessário que haja uma crise interna ou desequilíbrio, para que propicie alterações na percepção e na introdução de novas idéias, toda mudança provoca resistência, já que a mudança vem acompanhado de sentimento de ameaça.

Verifica-se então que as empresas e instituições organizadas têm priorizado o aprimoramento e a valorização do fator humano no âmbito de suas administrações através de melhoramentos e investimentos na área de recursos humanos.

De acordo com Sucesso (1997, p. 36 apud, GERMANO e GIMENES, 2010[4], p.1):

> A valorização do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e por outro, estabelece relações

[3] Trata-se de um procedimento que consiste no repasse de uma informação em que se da o retorno a alguém sobre a qualidade de algum procedimento executado por ela, serve também para estimular uma melhora do serviço.

[4] Disp em:<http://www.webartigos.com/articles/549501/Relacionamento-Interpessoal-e-seus-Aspectos-motivacionais/pagina1.html>. Acesso em 06 de Jun 2011.

> interpessoais que teoricamente serviriam para reforçar a sua identidade e o senso de contribuição.

Segundo Bergamini (2006, p.31) “motivação deriva originalmente da palavra movere, que significa mover”.

Para Kondo, (1994, p.13) “o problema da motivação torna-se mais difícil na medida em que o padrão de vida e nível educacional das pessoas se elevam”.

Fisher (2002, p.9) ressalta que:

> (...) a forma mais diretamente observável da relação interpessoal. Acentua o tipo de trocas estabelecidas essencialmente entre duas ou mais pessoas e os sentimentos experimentados em relação aos outros nessa situação.

Um ambiente organizacional onde as pessoas se respeitam, transmitem confiança, primam pela organização do local, reflete o clima de bem estar reinante na organização, criando um ambiente propício ao trabalho de equipe, de forma que haverá esforço de todos os colaboradores em torno das atividades desenvolvidas como forma de atingimento de sua satisfação profissional.

O contrário ocorre, quando se vislumbra uma apatia do funcionário, tal insatisfação gera desconfiança entre os membros da equipe, da qual faz parte. A insatisfação geral desgaste e pode ser refletida tanto *interna corporis*, como externamente.

Segundo Moscovici (1996, p. 43 apud REFOSCO 2010, p. 5) “a efetividade e o poder são inerentes a toda e qualquer relação interpessoal na família, no trabalho, na comunidade, na sociedade” e apresenta que:

> (...) o tipo de efetividade existente num relacionamento profissional define sua principal característica: se é amistoso, cordial, de atração e simpatia recíprocas, ou se é de atração e simpatia recíprocas, ou se é de antipatia e antagonismo. No primeiro caso, as pessoas gostam de ficar juntas, sentem prazer na companhia uma da outra, querem comunicar-se, conversar mais, trocar idéias, trabalhar junto. Na segunda hipótese, sentem aversão pela presença do outro evitam encontrar-se, reduzem a comunicação, não gostam de trabalhar junto.

Observa-se então que mudanças culturais podem influenciar na satisfação no trabalho, no relacionamento interpessoal e, por conseguinte na imagem e na produtividade da empresa.

Chiavenato (1996, p. 155 apud SILVA 2010, p. 19) destaca a mudança do comportamento do homem em relação aos novos modelos da organização funcional, onde a necessidade de acompanhar as inúmeras e crescentes exigências do mercado de trabalho determina necessários e rigorosos investimentos nos recursos humanos disponíveis para o atingimento das metas e objetivos estabelecidos:

> [...] Para que os fatores motivacionais possam ter o impacto desejado nos integrantes de uma organização, indicam-se alguns fatores motivacionais-chave, como: O tipo de trabalho, a satisfação que proporciona ao empregado e o grau de autonomia com que é executado; O reconhecimento do trabalho realizado pela empresa. Este reconhecimento, para ser motivador, não tem que ter expressão pecuniária.

Assim, para que sejam alcançados objetivos traçados pela empresa, a organização deve buscar a plena satisfação e integração de seus colaboradores, como forma de agregar valores pessoais e profissionais, tratando o aparato humano como parte integrante da instituição, melhorando o convívio interno e proporcionando condições para que os colaboradores tenham acesso a mecanismos que lhes proporcione uma melhora na qualidade de vida, sabedor de que a satisfação pessoal refletirá diretamente no atingimento das metas e objetivos da empresa, de forma que o efetivo desempenho profissional do colaborador refletirá no crescimento da organização.

Uma organização preocupada com o capital humano está sempre envidando esforços de forma a buscar o atingimento de um clima organizacional satisfatório através de estudo de comportamento organizacional.

3 MATERIAL HUMANO COMO FATOR DE EXCELENCIA NAS ORGANIZAÇÕES

É fato que o processo de globalização integrou as economias de forma que produtos, serviços e também a informação passaram a circular mais rapidamente de forma que oscilações econômicas são sentidas por todos quando a um colapso na economia de determinado país. Em virtude desta nova ordem mundial, as organizações são obrigadas a se adaptar as necessidades e as demandas do mercado como forma de se manterem competitivas e não sucumbirem frente a concorrência decorrente do mesmo processo.

Mudanças organizacionais ocorrem constantemente, visto que as empresas devem se adequar as novas tendências comerciais ditadas pelo processo de globalização e da introdução de novas tecnologias. Segundo, Chiavenato 2000 (apud NOBRE 2010), estamos diante da terceira revolução industrial, cujo protagonista da história é o computador. Por isso não há como ignorar a importância dos seres humanos neste fato, pois a máquina precisa ser operada.

Nobre (2010, p. 15) afirma que “neste caso, o homem inserido nas organizações, não pode ser pensado com um ativo que pode ser substituído pela máquina, de fato, algumas tares passaram a ser realizadas por máquinas, entretanto, o cérebro humano ainda é que oferece voz de comando para o trabalho automatizado”.

Nunes (2005[5]), conceituou o termo organização, recorrendo ao conceito clássico, desta forma, definiu organização como um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planear, organizar, liderar e controlar.

Nunes (2005) nomeou ainda alguns requisitos que considerou fundamentais para uma adequada compreensão do termo: Atuação coordenada, recursos, afetação eficaz, objetivos, contextos, de forma que:

[5]Disp.em:http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/03conc_organizacao.htm. Acesso em: 23 Set 2011.

> a) Atuação coordenada**:** seria a organização dos esforços da empresa para o atingimento de metas sob orientação e fiscalização de outras pessoas..
> b) Recursos: todo aparato logístico e financeiro a disposição dos empregados para execução das atividades, incluindo o próprio servidor, pois constitui o recurso principal..
> c) Afetação eficaz: Alocação dos meios disponíveis com parcimonia e objetividade.
> d) Objetivos: São traduzidos pelas metas a se atingir e que resultem em retorno satisfatório para organização, seja a medio, curto ou longo prazo, inclui-se neste intem as medidas e formas de atuação como com planejamento definido.
> e) Contexto: Envolve o negócio em que a organização está inserido podendo sofrer influencia externas que podem refletir na sua atuação e o seu desempenho.

Por sua vez, Robbins (2005, p.2) define organização "como uma unidade social conscientemente coordenada, composta de duas ou mais pessoas, que funciona de maneira relativamente contínua para atingir objetivos comuns".

Destaca-se ainda que Vicentim (2009, p. 21) entende que dentro de um contexto administrativo pode-se interpretar organização como um conjunto de pessoas que produzem, vendem, prestam atendimento ao cliente, tomam decisões, lideram, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios da empresa. Assim torna-se claro que as organizações, empresas, instituições são formadas por pessoas, que por suas diferenças e peculiaridades individuais fazem com quem as organizações se diferenciem, uma vez que as pessoas pensam e agem de maneiras diferentes.

Torna-se então evidente a importância do aparato humano no desenrolar de todas as atividades de uma organização. As empresas começam a internalizar que existe uma premente necessidade de valorizar os talentos da empresa como forma de motivar os colaboradores a executar as mais diversas funções sempre com efetividade. Desta forma as pessoas tornam-se o principal ativo de uma empresa. GIL (2001, p. 15 apud VICENTIM 2009, P. 21), afirma que:

> Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legitima expectativa de retorno de seu investimento.

Chiavenato (1999, p. 73 apud VICENTIM, p. 21) expõem assim o seu entendimento sobre o assunto:

> "o fator humano tem sido o responsável pela excelência de organizações bem sucedidas; por isso a importância do fator humano em plena era da informação. O grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas é obtido por intermédio das pessoais que nelas trabalham".

Cabe aos gerentes, diretores, chefes, promover condições para que os talentos da sua empresa possam se manifestar, se apresentar, assim poder-se-á captar o seu conhecimento, aproveitar suas idéias e utilizar suas habilidades tudo em prol do crescimento da empresa. Obviamente haverá um reconhecimento pelo empenho e pela dedicação no desenrolar das atividades diárias.

Segundo Venetianer (2007), quando as pessoas vêem seus talentos colocados em prática na organização, elas se sentem apreciadas, de forma que esta atitude gera comprometimento com a organização.

Torna-se então evidente que as pessoas, são elos importantes na construção da estrutura e também na realização das atividades a que determinada organização se propõe. As pessoas não podem, sob pretexto algum serem tratadas como mero recurso que estará sempre a disposição da empresa/organização. Há que se ter em mente, que houve gastos com formação, aperfeiçoamento das habilidades pessoais dos colaboradores e que estes detêm um acumulo de conhecimentos teóricos e práticos adquiridos pela execução de tarefas necessárias a manutenção da organização.

Chiavenato (2005, p. 9) ressalta que:

> As pessoas como seres humanos. Dotadas de personalidade própria e profundamente diferente entre si, com uma historia pessoal particular e diferenciada, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais.

Chiavenato (2005) entende que as pessoas devem ser tratadas como pessoas e não como meros recursos da organização.

Observa-se então que há necessidade de um estreito relacionamento com os empregados como forma de estabelecer um bom clima nas relações de trabalho e também nas relações interpessoais.

Segundo Milkovich e Boudreau (2006, p.32) “As atividades de relações com as pessoas tem por intuito promover uma convivência harmoniosa entre patrões e empregados”. Afirma ainda que o gerenciamento do ambiente de trabalho inclui hoje administração participativa, comissões de empregados, acordos para resolução de conflitos e programas para melhoria da qualidade de vida.

As organizações não podem funcionar sozinhas, independentemente de ser estatal ou particular, o fator humano constitui um instrumento fundamental para o bom funcionamento das organizações em qualquer nível. Nas empresas os

gestores tem que procurar otimizar o esforço de seus colaboradores e não podem agir como instituições autoritárias que tratam as pessoas como máquinas, pensando somente em lucros e produção, tal medida pode levar a uma total antipatia com os diretores e chefes, traduzindo-se em uma completa indiferença com o ambiente de trabalho.

As organizações são formadas por pessoas que muitas vezes se constituem em grupos de trabalho. As empresas se organizam de acordo com um organograma, vertical e horizontalmente compartimentando e dividindo a empresa de forma a distribuir as tarefas e afazeres como forma de coordenação e controle.

As empresas de uma forma ou de outra, com mais ou menos intensidade, vivenciam conflitos internos entre os colaboradores que diariamente interagem entre si e são responsáveis pelo funcionamento e produção da empresa, de forma que um desempenho abaixo do que é esperado pode impactar no atingimento de metas e refletir no clima organizacional.

Ocorre que os modelos gerenciais existentes não se aplicam efetivamente a Polícia Militar, pois trata-se de uma organização militar com o objetivo de prover segurança pública para o cidadão, de forma ampla e objetiva e cumprindo os ditames constitucionais vigentes no Estado democrático.

A Polícia Militar constitui uma organização cuja filosofia, como toda organização militar, esta apoiada com base na hierarquia e disciplina militar. Ocorre que a função hoje desenvolvida pela instituição, é predominantemente civil, de forma que com as mudanças que afetam a sociedade, são refletidas diretamente na corporação, visto que a Polícia Militar procura acompanhar as mudanças, como forma de se manter atualizada, competitiva e respeitada pelo cidadão que clama por segurança e deseja uma resposta imediata de quem tem a responsabilidade de promover a paz social.

Como toda organização a PMMG, também é composta por pessoas que executam diversas atividades necessárias ao atingimento das metas propostas pela instituição, mas que estão todas direcionadas para proteção e socorrimento do cidadão. Ocorre que estas pessoas também devem ser motivadas a executar suas tarefas diárias de forma efetiva.

O fato de ser organizada com base na hierarquia e disciplina, por si só não a diferencia das demais organizações, que, a seu modo e de acordo com o

organograma das demais organizações, também possuí níveis hierárquicos e cobra também a disciplina de seus colaboradores.

As organizações têm características, estruturas que diferem uma das outras e cada uma a seu modo podem estar sujeita a dificuldades diversas, no entanto, as dificuldades são diferentes pois cada organização apresenta objetivos predeterminados, decorrentes de suas características próprias e do seu ramo de atividade. Assim a Polícia Militar, estabelece seus objetivos condicionando sua missão institucional a necessidade de segurança demandada pela sociedade como pressuposto básico para execução de todas as suas atividades diárias visto que a segurança reflete na qualidade de vida do cidadão.

A Polícia Militar ficou por um longo tempo aquartelada e direcionava seu treinamento com características de um exército, que pela função, combatia o inimigo. Quando verificou-se a necessidade de mudar a finalidade e atuação da Polícia Militar, houve um choque social entre o policial que não tinha treinamento específico para trabalhar diretamente nas ruas e o cidadão, que não estava acostumado a ver o policiamento na rua, senão em ocasiões de desordem e agindo repressivamente. Assim sendo, o cidadão não poderia ser visto como inimigo e urgia a necessidade de adequar todo o sistema de ensino e instrução de forma a adaptar-se a nova visão de policiamento que então despontava.

O caminho foi longo e construído com serenidade através de mudança cultural e de comportamento, visto que houve a necessidade de treinamento e conscientização do policial sobre o seu novo papel. Criou-se a dupla Cosme e Damião[6] (DCD) o que aproximou o cidadão do policial. Posteriormente houve uma série de mudanças internas com quebra de paradigmas[7] o que facilitou a evolução da nova forma de fazer polícia de forma que chegou-se ao novo milênio ombreando deveres e responsabilidade lado a lado com a sociedade.

Instituições militares possuem estatuto próprio com regulamentos diversos, inclusive para o trato de faltas disciplinares. Por um bom tempo, o único meio de motivação (positiva ou negativamente), era a medida de prêmio e castigo, ou seja, motivava-se o policial militar com a concessão de recompensas por serviços bem realizados (nota meritória e elogio individual), ou o castigava com punição

6 Policiamento em duplas, denominado Cosme e Damião, é a modalidade mais elementar de policiamento; o qual é realizado a pé.

7 Paradigma é um modelo, um rumo ou ideal, que pela grandeza ou sucesso, é com frequencia imitado.

disciplinar por cometimentos de faltas disciplinares classificadas em regulamentos próprios.

A necessidade de adequar as mudanças sociais, de melhorar a imagem da organização de aproximar-se de seus colaboradores é comum em qualquer empresa que queira se manter atuante do mercado. A Polícia Militar, cujo produto comercializado é a segurança pública também está sujeito as mudanças decorrentes do meio social, visto que tem que adequar-se ecleticamente as mudanças como forma de atender aos anseios do cidadão usuário final da prestatividade de serviço da organização.

A atual conjuntura demonstra que a PMMG tem buscado valorizar o seu aparato humano, tratando o policial como talento responsável por sustentar as idéias da corporação e por constituir-se na ponta da lança como representante do Estado em todos os rincões de Minas Gerais, entendendo que o policial é um difusor da imagem da organização.

A valorização é visível através dos diversos cursos que estão a disposição de todos os militares democraticamente, de forma que o soldado, por seu próprio esforço pode chegar ao último posto do Oficialato, ou seja, ao posto de Coronel. Também existem mecanismos motivacionais, tais como a concessão de recompensas, notas meritórias e elogios individuais aos militares que tenham executado suas atividades de forma proativa e com efetividade. Existe ainda os critérios de promoção, incluindo a promoção por ato de bravura[8].

Teorias motivacionais diversas, são utilizadas para explicar as necessidades individuais, de reconhecimento, de valorização nos quais nos aprofundaremos mais adiante, no entanto, a que se observar que as motivações são diversas e diferem de pessoa pra pessoa, pois as necessidades não são as mesmas e as pessoas pensam e agem de forma diferente.

Há necessidade de se entender que a administração moderna reconhece que o fator financeiro representa a base dos incentivos que são oferecidos pela empresa aos seus funcionários, no entanto, conforme afirma Nobre (2010) as pessoas tendem a se sentirem melhores quando a organização oferece outros benefícios.

[8] Promoção que resulta da ação praticada, de forma consciente e voluntária, onde existe iminente risco de vida.

Segundo Chiavenato (2006, pag. 335 apud Nobre 2010, p. 91)

> O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as empresas costumam oferecer a seus empregados. A **remuneração** geralmente é feita por meio de muitas outras formas além do pagamento em salário: uma considerável parte da remuneração total é constituída em **benefícios sociais** e de **serviços sociais.**

A Polícia Militar tem procurado fornecer condições cada vez melhores como forma de propiciar um clima de convivência harmonioso e pacífico entre seus integrantes o que pode refletir numa melhora da prestação de serviço ao cidadão. Um sistema de saúde capaz de atender as necessidades de seus usuários – IPSM[9], um programa habitacional para atender a demanda de policiais militares que não possuem casa própria - PROMORAR[10], e em casos extremos onde o policial militar se encontre em condições precárias e que necessite do apoio institucional, o policial pode contar com a antiga Diretoria de Promoção Social, hoje renomeada como Diretoria de Educação Escolar e Assistência Social - DEEAS[11].

Do exposto revela-se que:

> A motivação é um fenômeno que depende de numerosos fatores para existir, dentre eles, o cargo em si, o seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, suas fontes de energia estão dentro de cada a ser humano. (SILVA e RODRIGUES, 2007, p. 9)

Torna-se claro a necessidade de aproximação entre os gestores e seus colaboradores, de forma que o gerente tem que descer até o chão da fabrica não para mostrar como se faz o serviço, para mostrar que está preocupado com todos os setores da organização e que um canal de comunicação esta aberto entre o nível estratégico/gerencial e o nível operacional onde se realiza o que foi planejado.

Na Polícia Militar mudanças culturais estão ocorrendo a todo o momento, de forma a mostrar a importância do servidor e quão necessário se torna

---

[9] Instituto de Previdência dos Servidores Militares de Minas Gerais, com a finalidade prestar assistências médica, social e previdenciária a seus beneficiários, conforme regulamento do Instituto de Previdência dos Servidores Militares do Estado de Minas Gerais. (MINAS GERAIS 2008)

[10] Programa de Apoio Habitacional dos Militares do Estado de Minas Gerais, cujo objetivo é financiar moradias aos policiais militares.

[11] Responsável pelas atividades de assistência social, jurídica, educacional, habitacional, lazer e desportiva na Polícia Militar de Minas Gerais.

o seu entrosamento com todos os seguimentos sociais. Recentemente o Coronel Comandante [Cel Cmt] Geral, dirigente máximo da organização, passou a visitar Frações interioranas, ministrando palestras, conversando com a tropa, colhendo o feedback dos próprios militares sobre assuntos diversos referentes ao serviço policial. Essa aproximação demonstra o interesse e a preocupação com o subordinado e pode constituir-se num fator de motivação na execução das atividades diárias.

Nobre (2010, p. 92) compreende que "se as pessoas se sentem bem, tendem a fazer com que seu ambiente de trabalho também seja satisfatório, o que torna o trabalho uma função satisfatória, dificultando inclusive o aparecimento do *stress*[12] decorrente da ansiedade".

Dutra (2002, p.48 apud NOBRE, 2010, p. 93) compreende que uma vez que a organização faz a sua parte, as pessoas são estimuladas a fazerem também o que lhes cabem. Segundo o autor o papel das empresas, na atualidade, é de

> [...] criar o espaço, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua das expectativas e necessidades. A empresa não conseguirá fazê-lo sem estar em contínua interação com as pessoas.

Dutra (2002, p.49 apud NOBRE, 2010, p. 93) afirma que:

> [...] a atenção às pessoas tem se configurado como a chave para o caminho da excelência nas organizações. [...] que o respeito às pessoas não está relacionado à visão antiquada da teoria humanística, mas sim, ao processo constante de respeito à individualidade de cada um; do estimulo ao funcionário para que ele tenha consciência de si mesmo, busque o autoconhecimento e do estabelecimento de metas e regras transparentes.

Torna-se evidente que a valorização do recurso humano é necessária e quando feita de forma responsável influencia positivamente seus funcionários de forma a promover ativamente o empenho destes em prol do atingimento dos objetivos da empresa e intrinsecamente estarão buscando também o atingimento de seus objetivos pessoais.

[12] Respostas físicas e mentais causadas por mudanças internas ou externas que gera tensão e pode desgastar psicologicamente uma pessoa.

4 RELACIONAMENTO INTERPESSOAL E O AMBIENTE DE TRABALHO

A empresa não deve ser vista simplesmente como uma organização produtiva responsável por um determinado ramo de prestação de serviço com o único objetivo de prestar um bom atendimento ao cliente ou gerar lucros. As inovações tecnológicas se apresentam como responsáveis diretos pela quebra de fronteiras, inclusive culturais, o que determina maior contundência e arrojo na tomada de decisões como forma de diminuir a burocracia, agilizando todos os serviços da empresa, buscando coesão e envolvimento dos colaboradores na ação.

Relacionar-se com as pessoas a nossa volta não é tarefa fácil, haja vista as diferenças natas e intrínsecas de cada pessoa e que as vezes são mascaradas e somente podem ser verificados em decorrência de acontecimentos que mudam a rotina da equipe ou da própria pessoa.

Relacionamento pressupõe entrosamento, cooperação e colaboração com todos aqueles que fazem parte do nosso ciclo de ambiente de trabalho. A cooperação tem o condão de estreitar relacionamento e pode influenciar no dia a dia das pessoas dentro da organização com visíveis reflexos para o desempenho do grupo e do resultado final no trabalho da equipe.

Nota-se então que o relacionamento entre pessoas esta intimamente ligada a necessidade de aceitação por um determinado grupo e conseqüente valorização deste pelos demais membros do grupo.

As diferenças organizacionais existem e provavelmente sempre irão existir, visto que as pessoas que compõem as organizações são diferentes, pensam e agem de maneiras diferentes. Ademais, as experiências administrativas e a gestão de pessoas também determinam tais diferenças, pois nem sempre um modelo gerencial adotado por uma determinada empresa, será aplicado com o mesmo sucesso em outra.

Pode-se dizer que, no caso a PMMG apresenta-se como um exemplo, pois é uma organização conservadora, tradicional, cultua valores cívicos e morais decorrentes da própria atividade e de seu histórico militar e que, em decorrência da necessidade de se adequar a evolução sócio-cultural da sociedade, também enfrenta dificuldades para operacionalizar mudanças em virtude de resistências

internas. Como toda organização, é também formada por pessoas, possui seu organograma funcional, seus níveis hierárquicos e preocupa-se com o seu cliente e com sua prestatividade de serviço. Robbins (2009, p. 266) afirma que “as organizações, por sua natureza, são conservadoras e resistem ativamente as mudanças. Afirma ainda que os agentes de mudanças podem recorrer as ações cujo objetivo é minimizar os efeitos causados pelas mudanças”.

Infere-se então que a organização constitui um ambiente onde os colaboradores despendem grande parte do seu tempo e que as diferenças culturais e os processos de transformações internas podem gerar conflitos e resistências a possíveis mudanças organizacionais[13]. Assim, os afazeres diários e o convívio, criam um ambiente onde as partes se doam de alguma forma e esperam uma recompensa pelo seu esforço, dedicação e adaptação a filosofia da empresa.

Robbins (2009, p. 131), afirma que:

> O sistema de recompensas precisa ser reformulado para estimular os esforços cooperativos em vez de competitivos. [...] promoções, aumentos de salários e outras formas de reconhecimento devem ser oferecidos aos indivíduos por sua eficácia como membros que colaboram para o bom resultado do trabalho[...].

Verifica-se então que o colaborador espera reconhecimento pelos serviços realizados e pela adequação as idéias da empresa, ou seja, espera um elogio pelo trabalho bem feito, um aumento de salário pelas metas atingidas, uma promoção pelo tempo de serviço prestado a empresa e pelos relevantes serviços realizados.

A Polícia Militar, instituição de segurança pública, com competência definida constitucionalmente, é também uma organização onde os métodos gerenciais têm que ser colocado em prática, como toda empresa é formada por pessoas e necessita dos mesmos incentivos para que os colaboradores se sintam motivados na execução do serviço. Possui objetivos definidos e possui metas a atingir.

Como toda empresa, efetua pagamentos de seus funcionários, adota sistema de promoção como forma de ascensão a carreira e como forma de motivação, recompensa seus colaboradores quando executam serviços relevantes e

[13] Mudança organizacional pode ser entendida como execução de procedimentos necessários para execução de modificações que possam potencializar os serviços da organização.

também os premia pelo atingimento de metas pactuados no acordo de resultados e que resulta no pagamento de um prêmio pela produtividade alcançada.

As relações de trabalho podem criar uma rede de relacionamentos internos e externos que facilitam o convívio, aproximam pessoas, melhorando o próprio ambiente de trabalho pois gera influência no comportamento das próprias pessoas que fazem parte de determinado grupo.

Uma rede de relacionamento interno pode criar um ambiente organizacional propicio a disseminação de boas idéias e boas práticas pessoais no trato e respeito a todos que convivem naquele meio, faz ainda, com que os colaboradores passem por situações que podem ocorrer em um ambiente de trabalho, onde aprendem a cooperar como forma de atingir objetivos o que propicia o crescimento pessoal e profissional.

Germano e Gimenes (2010[14]), afirmam que as pessoas se destacam não apenas pelo lado profissional, mas também pela capacidade de relacionar-se com seus colegas de trabalho, trabalhando em grupo.

Lucena (1990), diz que em sua essência, as organizações tem sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se as pessoas.

Assim, quando os colaboradores, motivados, satisfeitos, combinam seus esforços e passam a interagir entre si, cria-se um clima de cooperação essencial para o atingimento das metas e objetivos da organização.

Nota-se então que o comportamento da empresa passa sempre pelas pessoas e que todas as ações, decisões estão interligadas ao relacionamento interno ou externo dos colaboradores, demonstrando que relacionar-se com pessoas, quer seja no ambiente de trabalho, quer seja no lazer, torna-se importante, necessário e salutar para o convívio num ambiente social e na sociedade.

Germano e Gimenes (2010), definem relacionamento interpessoal como relacionamento entre os indivíduos de um grupo social, familiar ou profissional, cujo os membros estejam integrados em torno de um objetivo comum.

Fisher (2002, p. 7) afirma que: “relação é um conceito que acentua a natureza dinâmica dos fenômenos sociais na sua qualidade de serem processos: a

[14] Disp em:http://www.webartigos.com/articles/54950/1/Relacionamento-Interpessoal-e-seus-Aspectos-Motivacionais/pagina1.html. Acesso em: 24 Set 2011.

idéia de processos designando a dimensão relacional inerente a própria expressão da vida social".

Percebe-se então que as relações interpessoais estão presentes em toda atividade realizada pelas pessoas. Ocorrem no lazer e no ambiente de trabalho e fazem parte do trato social na vida cotidiana.

Moscovici (1996, p.43 apud REFOSCO 2010, p.1) afirma que:

> [...] o tipo de afetividade existente num relacionamento profissional define sua principal característica: se é amistoso, cordial, de atração e simpatia recíprocas, [...] as pessoas gostam de ficar juntas, sentem prazer na companhia uma da outra, querem comunicar-se, conversar mais, trocar idéias, trabalhar juntas.

O termo relacionamento é amplo e abrangente e conforme afirma Santos (2000, p.8) " Estudar especificamente relacionamento interpessoal é como se fosse fatiar em pedaços os próprios recursos humanos e lhes dar nomes: Relacionamento interpessoal, interação social, relações sociais, relações interpessoais" [...]. Neste sentido, o administrador, gerente, chefe, deve ficar atento ao comportamento dos funcionários como forma de verificar as atitudes destes, quando em contato com outros funcionários.

Como Instituição encarregada de aplicar a lei, a Polícia Militar se adéqua as novas filosofias de fazer polícia e procura aproximar-se do cidadão como forma de melhorar o relacionamento entre a comunidade e o policial.

Ocorre que os responsáveis por esta aproximação são os próprios policiais que constituem a ponta da lança do serviço operacional e atuam diariamente no serviço ordinário[15] desenvolvido pela instituição no campo da segurança pública, de forma que faz-se necessário averiguar se a organização expõe claramente o seu papel como empresa, mostrando a seus colaboradores e clientes sua missão, visão, valores e objetivos[16] como forma de deixar claro seu

---

[15] Serviços operacionais ordinários são aqueles em que o efetivo da Polícia Militar é empregado prioritariamente com ênfase no policiamento preventivo, em suas diversas modalidades, nos locais onde houver indicativos de sua necessidade pela UEOp, e atenderão, preferencialmente, locais georeferenciados, objetivando potencializar a atuação da Instituição, evitando-se a sobreposição de esforços, com aumento da sensação objetiva de segurança, a prevenção e a repressão qualificada. (Memorando nº 30.494.2/11-EMPM de 15Set11)

[16] O Plano Estratégico da PMMG, 2009-2011, expõe assim sua identidade organizacional:

Missão A missão é a declaração da razão da existência da organização. Ela define o negócio da instituição, fornecendo uma indicação sucinta e clara daquilo a que ela se propõe. A missão da PMMG está assim definida: Assegurar a dignidade da pessoa humana, as liberdades e os direitos fundamentais, contribuindo para a paz social e para tornar Minas o melhor Estado para se viver.

Visão A visão define o que a organização pretende ser no futuro, incorporando as suas ambições, seus objetivos e como quer ser vista pela sociedade. Ela propicia a criação de um clima de envolvimento e comprometimento dos colaboradores com o futuro da organização, o planejamento volta-se para o sucesso no futuro e para os

ramo de atuação e o caminho para atingimento de metas. Essa atitude visa orientar e expor de forma clara quais as intenções da empresa quanto a funcionários e clientes.

Torna-se então fundamental que as pessoas que se encontram na posição de chefia façam uma análise do comportamento de seus funcionários, verificando o cenário atual, fazendo uma verificação das estratégias que podem ser adotadas como forma de visualizar opções ou direções que a organização possa tomar no futuro.

Notadamente a complexidade de relacionamento entre colaboradores se apresenta como um dos fatores determinantes para formação de grupos coesos e proativos.

Vecchio (2008, p. 5) afirma que:

> "É difícil dimensionar a importância prática da capacidade de se relacionar eficazmente com outras pessoas em contextos organizacionais. Atrair e desenvolver indivíduos talentosos são dois temas cruciais para sobrevivência e a prosperidade da organização. [...] Conseqüentemente, podemos sustentar que o elemento mais importante para o crescimento de uma organização é aquele que pode ser negligenciado por causa de sua natureza menos tangível – é o comportamental"

Assim, na próxima seção abordaremos a questão do comportamento organizacional.

---

resultados no presente. A visão da PMMG está assim definida: Sermos excelentes na promoção das liberdades e dos direitos fundamentais, motivo de orgulho do povo mineiro.

Valores Os valores são virtudes desejáveis ou características básicas positivas que a instituição quer preservar, adquirir e/ou incentivar. Constituem uma fonte de inspiração no ambiente de trabalho. Os valores servem para dar significado à direção buscada pelos integrantes da Corporação. Os valores definidos para a PMMG são: respeito aos direitos fundamentais e valorização das pessoas; ética e transparência; excelência e representatividade Institucional; disciplina e inovação; liderança e participação; coragem e justiça. (MINAS GERAIS 2009)

5 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A importância de falar em comportamento organizacional se deve ao fato de que quando se busca a análise das relações interpessoais e da satisfação no trabalho é necessário entender o assunto, pois o relaciona-se também com os papéis, habilidades, funções e atividades dentro do campo da administração. Nota-se na vasta literatura existente e que fala sobre o assunto uma diversidade de conceitos e formas de conceber o tema, no entanto, todas convergem para importância da gestão de pessoas dentro da administração de recursos humanos.

Para melhor entendermos o quão abrangente é o estudo sobre o comportamento humano nas organizações, faz-se necessário definir comportamento organizacional. Para Dubrin (2003, p. 2)

> Comportamento organizacional é o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento.

Robbins (2005, p.6), afirma que comportamento organizacional “é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura tem sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Para Vecchio (2008) o conteúdo do comportamento organizacional é muito amplo. Afirma ainda que o comportamento organizacional engloba tópicos como atitudes, motivação e desempenho dos colaboradores.

Pode-se inferir então, que o comportamento organizacional está associado ao desempenho dos colaboradores e da própria empresa como um todo e que seu objetivo é estudar os indivíduos, os grupos e também as estruturas nas quais indivíduos e grupos estão inseridos.

Entender o funcionamento da empresa, desenvolver estilos eficientes de liderança e aplicar o conhecimento adquirido dirimindo conflitos internos e transpondo os óbices organizacionais pode definir o sucesso ou não de um empreendimento.

5.1 Qualidade e produtividade

As empresas procuram adaptar-se a inconstância do mercado globalizado e também a ferrenha concorrência decorrente do mesmo processo, cientes da necessidade de acompanhar as inovações tecnológicas, mantendo o capital humano e preocupando-se também com a qualidade do produto ou serviço que presta.

As organizações adotam diferentes metodologias para implementação de projetos e programas que possam levá-las a efetividade naquilo que fazem, ou seja, buscam qualidade e querem ser reconhecidos por essa qualidade, sabedores de que este reconhecimento pode determinar ou não o sucesso de uma marca, buscando atingir a qualidade total[17].

Torna-se óbvio que esta qualidade está intimamente ligada a produtividade da empresa, ou seja, a empresa deve produzir produtos de qualidade para atender a demanda de seus clientes e estes por sua vez, como consumidores finais devem se sentir satisfeitos com o resultado final do trabalho da empresa.

As pessoas que formam a empresa, independente da posição que ocupam no organograma da organização, tem seus objetivos e metas pessoais pré-determinadas e espera progredir profissionalmente na organização, até mesmo como retorno pelo seu empenho, dedicação e alocação de suas habilidades pessoais em favor da empresa.

É fato que nem sempre o acesso a cargos decorre apenas do conhecimento técnico, às vezes fazem-se necessárias habilidades pessoais mais específicas decorrentes da realização de cursos.

Vecchio (2008, p.6), diz que:

> Grande parte das contratações, em nível inicial, baseia-se em capacidade técnica, tal como um diploma de administração, contabilidade (com registro no Conselho Regional) ou em MBA. As promoções, no entanto, envolvem freqüentemente, mais do que mera capacidade técnica. Baseiam-se, muitas vezes na demonstração de capacidade para compreender e trabalhar eficazmente com superiores, colegas, subordinados e clientes.

[17] Qualidade Total é uma técnica de administração que busca a completa satisfação de todos os envovidos no processo de produção e consumo.

Os colaboradores devem ser incentivados e motivados a prestar um bom trabalho. Devem sentir satisfação na execução de suas atividades, e merecem, em decorrência de seu serviço, ter suas necessidades satisfeitas, visto que como talentos da empresa podem fazer alavancar o negocio da organização de forma que tornam-se o diferencial na disputa pelo competitivo mercado mundial e cada dia mais globalizado em decorrência do encurtamento de distâncias propiciado pelo avanço tecnológico (internet[18]).

A Polícia Militar, cujo produto oferecido é a segurança, também está em busca da qualidade na prestação de serviços como forma de ser manter ativa na prestação de serviços a comunidade. A criação da Assessoria de Gestão para Resultados, (AGR), inseriu uma nova metodologia na busca de resultados, se tornando um exemplo da preocupação da Policia Militar na busca da qualidade na execução de sua missão institucional.

O Sistema de Gestão Para Resultados enfatiza que:

> [...] A partir de setembro de 2005, tem-se o acréscimo da ferramenta denominada Controle Cientifico de Polícia, estabelecendo assim, a cientificidade das analises da eficiência do serviço da PMMG prestados a sociedade. Essa ferramenta possibilitou o desenvolvimento do monitoramento da atividade operacional sob diversos aspectos, dentre eles: a capacidade técnica individual de policiais; a capacidade tática de grupos de policiais; a qualidade do serviço prestado à população e o impacto da gestão preventiva da criminalidade. (p. 10)

Silva (2010, p.18), diz que: “Quando os membros de uma instituição estão motivados, pressupõe que seja sinal de que a organização a que pertencem se preocupa em lhes prestar o mínimo de qualidade de vida. [...] qualificação profissional, ascensão funcional, atividades sociais e culturais [...] um plano de carreira, [...] e do reconhecimento do seu valor profissional, são fatores que denotam esta preocupação”.

Para que o colaborador produza e trabalhe sempre buscando a qualidade, torna-se necessário mantê-lo motivado, capacitado e apto a desenvolver suas tarefas buscando sempre a efetividade.

---

[18] A Internet é união de diversas redes de computadores interligados entre si que permitem o acesso a informações e a transferência de dados, favorecendo a comunicação instantânea, melhorando o processo de informação e comunicação.

Robbins (2005, p. 15), afirma que:

> Os executivos contemporâneos sabem que qualquer esforço para melhoria de qualidade e produtividade deve incluir os funcionários.m Estes não apenas serão a principal força na execução das mudanças como também participarão, cada vez mais, do planejamento delas.

A Polícia Militar de Minas Gerais procura acompanhar as mudanças sócio-culturais, e também investe no aprimoramento e capacitação profissional de seus integrantes como forma de alcançar a excelência na produção de serviços de segurança.

O Policial Militar constitui em um elo entre o nível estratégico e o nível de execução operacional, pois colocam em prática as estratégias pensadas transformando-as em ações operacionais. Torna-se então o produto final do somatório de esforços com treinamento, capacitação, cursos e salários, tudo voltado para a melhoria da qualidade na prestação de serviços no campo de segurança pública.

Nota-se que qualidade e produtividade estão intrinsecamente ligados a motivação pessoal do servidor e ao conseqüente investimento na melhoria de suas habilidades humanas no trato social, e profissional dentro de seu ambiente de trabalho.

Como forma de manter os talentos da organização, os gerentes em todos os níveis, devem diversificar as ações que promovam o bem estar do colaborador, pois nem sempre a satisfação pessoal é atingida somente pelo fato de se ter um bom trabalho alinhado com um alto salário, de forma que, para melhorar as habilidades técnicas e profissionais dos empregados, faz-se necessário investir em cursos e treinamentos. A Polícia Militar alinha-se a essa idéia e entende a importância da educação profissional como forma de melhorar a prestatividade do serviço de seus integrantes, assim, busca investir e incentivar seus integrantes a buscar melhorias através de cursos, concursos e estágios. A Resolução 4068, de 09 de março de 2010, cuida do ensino e educação dentro da Polícia Militar.

O artigo 1º da referida Resolução, diz que:

> A educação de Polícia Militar é um processo formativo, de essência específica e profissionalizante, desenvolvido de forma integrada pelo ensino, treinamento e pesquisa e extensão, que permitem ao militar adquirir competência que o habilitem para as atividades de policia ostensiva [...]

Já em seu artigo 2º, a resolução 4068/10, diz que " A educação de Polícia Militar será desenvolvida [...] nos ambientes de trabalho ou em instituições de interesse da corporação, com a finalidade de proporcionar aos seus integrantes qualificação para o exercício de seus cargos".

Desta forma a Instituição busca motivar seus integrantes na busca do crescimento profissional e aperfeiçoamento de suas habilidades técnicas, inclusive como forma de ascensão na carreira, o que redunda também em aumento de salário, visto que existe o escalonamento remuneratório de acordo com o posto e graduação ocupado pelo policial militar.

5.2 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Reclamações sobre o dia a dia no ambiente de trabalho é algo comum, pois nem sempre todos os anseios relacionados ao trabalho são satisfeitos. Sendo um ser racional e tendo o livre arbítrio para escolher suas opções naquilo que pode ser decidido por ele. Desta forma o homem busca sentido, motivação para tudo o que faz, o que demonstra a necessidade de se sentir útil como forma de estabelecer uma rotina lógica no seu dia a dia e atingir a satisfação pessoal.

Para Locke, (citado por Bergamini e Coda, 1990), a satisfação no trabalho é entendida como uma função da relação percebida entre o que um indivíduo quer de seu trabalho e o que ele percebe que está obtendo.

Para Robbins (2005, p.23) "satisfação com o trabalho pode ser definida como o conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho".

Segundo Ferreira (2009, p. 1813), satisfação é uma palavra originada "[do latim Sat]" S.F. 1. Ato ou efeito de satisfazer (-se); 2. Contentamento, alegria, deleite, aprazimento. 3. Pagamento, recompensa, retribuição (...), ou seja, relaciona-se a um estado de espírito do indivíduo consigo (intrínseco) e com o ambiente externo (extrínseco).

Para Nunes (2010, p.3), satisfação é definida como:

> O conjunto de sentimentos favoráveis que os indivíduos apresentam em relação ao mesmo, e quanto maiores forem os fatores de satisfação, maior poderá ser o empenho profissional em prestar uma assistência qualificada, refletindo um serviço de melhor qualidade.

Assim sendo, a atitude[19] de uma pessoa com relação ao serviço que desempenha, pode determinar o seu grau de comprometimento e satisfação com o trabalho e com a empresa de um modo geral.

Robbins (2009, p. 24), afirma que as evidencias sugerem que os fatores mais importantes são um trabalho mentalmente desafiante, recompensas justas, condições de trabalho estimulantes e colegas colaboradores.

Assim, verificou-se a possibilidade de relação entre a satisfação dos colaboradores de uma organização e os resultados econômicos que os empregados podem gerar em virtude de suas satisfações e anseios atendidos.

Para Robbins (2009, p.24), "satisfação no trabalho refere-se a um conjunto de sentimentos que um indivíduo nutre em relação ao seu trabalho". Afirma ainda que "uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas".

Satisfação no trabalho pressupõe que os servidores estão motivados e dispostos a dedicar-se no serviço que lhe está afeto de forma efetiva e em consonância com os objetivos e metas da empresa.

Robbins (2009, p.24) afirma que "uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas.

Robbins (2005, p.66) sustenta que:

> O trabalho de uma pessoa é muito mais do que atividades obvias, como organizar papeis, programar um computador, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais [...].

Verifica-se então que o tema satisfação no trabalho vem sendo amplamente estudado e por estar relacionado com a produtividade do servidor, tem

[19] Pré disposição para atuar diante de situações que necessitam de tomada de decisões, assumindo responsabilidade pela ação desencadeada, ou pela ordem dada.

estreita ligação com a motivação do colaborador na execução de suas tarefas e por conseqüência o sucesso da própria organização.

5.3 Satisfação no trabalho e o desempenho de funções

A satisfação no trabalho tem sido apontada como fator que exerce influencia sobre o trabalhador e que pode gerar reflexos comportamentais, profissionais e pessoais com reflexos para o indivíduo e para o ambiente de trabalho. Robbins (2005, p.66) afirma que "[...] a avaliação que um funcionário faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos."

Vecchio (2008) levanta discussão sobre o estresse e seu impacto no bem estar do empregado, de forma que as reações emocionais do empregado podem influenciar no seu comportamento e por conseguinte na sua satisfação.

Para Vecchio (2008, p. 269) "o pensamento e a sensação (isto é, a atitude) de uma pessoa em relação ao trabalho denomina-se satisfação no cargo".

Afirma que:

> [...] as expectativas de um colaborador a respeito de suas funções podem influenciar consideravelmente sua interpretação e avaliação das experiências relacionadas ao trabalho. p. 269

Robbins (2005) afirma que a natureza do trabalho, a supervisão, a remuneração atual, as oportunidades de promoção e o relacionamento com os colegas são classificados em escala como forma de obter uma mensuração sobre a satisfação no trabalho.

Assim, pode-se dizer que a satisfação no trabalho tem estreito relacionamento com o desempenho de funções dentro da organização, visto que remuneração é apenas um dos fatores que influencia na busca do atingimento da satisfação.

Os resultados do atingimento da satisfação podem refletir diretamente no colaborador através de seu aspecto e situação funcional, visto que um funcionário saudável, desempenhará de forma satisfatória os serviços de sua responsabilidade. Da mesma forma, haverá reflexos positivos na qualidade de vida, visto que o funcionário não incorrerá no absenteísmo de forma que seus laços sócio-

afetivos também irão corroborar para o atingimento de seus anseios e do seu bem estar.

5.4 Satisfação no trabalho como resultante de atitude

O termo atitude é definido por Robbins, (2005, p. 60) como afirmações avaliadoras, favoráveis ou desfavoráveis, em relação a objetos, pessoas ou eventos e refletem como um indivíduo se sente em relação a alguma coisa.

Robbins (2009, p. 27) diz que:

> "[...] as atitudes de uma pessoa determinam o que ela faz. [...] atitudes importantes são aquelas que refletem valores fundamentais, interesse próprio ou identificação com indivíduos ou grupos valorizados pela pessoa. As atitudes que os indivíduos consideram importantes tendem a apresentar uma forte relação com o comportamento."

Robbins (2005, p. 61) afirma que:

> Uma pessoa pode ter milhares de atitudes[...] Essas atitudes revelam avaliações positivas ou negativas que os trabalhadores tem em relação a diversos aspectos de seu ambiente de trabalho.

Robbins (2005) diz que a maior parte das pesquisas na área de comportamento organizacional tem focalizado três tipos de atitude especificadas da seguinte forma:

> **"Satisfação no trabalho** O termo **satisfação no trabalho** se refere a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitude do trabalhador, quase sempre se refere à **satisfação com o trabalho**. (grifo nosso).
> **Envolvimento com o trabalho** O termo **envolvimento com o trabalho** é um acréscimo mais recente à literatura sobre o comportamento organizacional. Embora não exista consenso sobre o significado do termo, uma definição viável estabelece que o envolvimento com o trabalho é o grau em que uma pessoa se identifica psicologicamente como o seu trabalho e considera seu desempenho nele como um fator de valorização pessoal. Os funcionários com alto nível de envolvimento com o trabalho se identificam profundamente com ele e, realmente, preocupam-se com o tipo de trabalho que realizam. Um alto nível de envolvimento com o trabalho relaciona-se positivamente à cidadania organizacional e ao desempenho.
> **Comprometimento organizacional** O **comprometimento organizacional,** definido como a situação em que o trabalhador se identifica com uma empresa e seus objetivos, desejando manter-se parte dessa organização. Assim, enquanto o envolvimento no trabalho significa um identificação com

> as tarefas realizadas, o comprometimento organizacional diz respeito à identificação com a organização na qual se trabalha". (Robbins, 2005, p. 61-62)

Conclui-se então que as atitudes decorrem de avaliações, as quais podem ser desfavoráveis ou favoráveis em relação à empresa, aos companheiros de trabalho, as tarefas que se executa.

Robbins (2005), afirma que:

> [...] as atitudes não são o mesmo que valores, mas ambos estão inter-relacionados. [...] os três componentes de uma atitude: cognição, afeto comportamento. p. 60

O componente cognitivo teria então a função de avaliar o certo ou errado, enquanto o componente afetivo avaliaria as situações emocionais determinando os sentimentos em decorrência das situações apresentadas ou vivenciadas pelo colaborador, desta forma o comportamental agiria como mecanismo determinante da forma de como comportar-se em relação as pessoas ou em relação a algum acontecimento.

Torna-se então necessário que os gerentes em todos os níveis exerçam papel de fiscalização sobre as atitudes de seus colaboradores, como forma de melhorar o relacionamento no ambiente de trabalho, antecipando a possíveis acontecimentos que podem influenciar no comportamento do servidor e gerar reflexos para o seu desempenho e por conseqüência para a organização

5.5 Satisfação como sinônimo de motivação

O estudo do comportamento motivacional tem origem na antiguidade, e à medida que mudanças sociais foram ocorrendo acompanhando a evolução da sociedade, a concepção do trabalho, também sofreu mutações importantes.

Vários estudiosos passaram a dedicar-se ao estudo da motivação, o que levou ao surgimento de várias teorias sobre o assunto, o que até hoje gera discussões e controvérsias sobre a satisfação e motivação do trabalhador.

As inovações, a globalização, a tecnologia comprimem o trabalhador a buscar o aprimoramento e aperfeiçoamento profissional. Já foi demonstrado que o

ambiente de trabalho e a satisfação do colaborador influenciam no resultado da empresa.

Nobre (2010, p. 41) diz que “à medida que a sociedade foi evoluindo as teorias de administração também sofrem mudanças, chegando a contemporaneidade com uma visão mais integrada do sistema organizacional como um todo”.

As teorias motivacionais tentam explicar e fornecer informações que possam contribuir para melhora de desempenho de um indivíduo dentro da organização.

Bergamini (1997, p. 22-23) diz que:

> [...] dentro de uma perspectiva mais abrangente, os modelos de administração consideram os trabalhadores como indivíduos que se mostram motivados por um conjunto mais complexo de fatores que, por sua vez, guardam correlações entre si.

Nobre (2010, p. 41) escreve que:

> O ser humano é complexo e por isso seus aspectos motivacionais também o são, que as teorias de motivação, atualmente, buscam considerar a individualidade de cada, trazer soluções para colocar a pessoa certa no lugar certo e também sobre o que pode e o que não se deve esperar de determinado indivíduo tendo em vista a sua personalidade.

Dubrim (2003, p.110; apud VICENTIN 2009, p.27), menciona que motivação, num ambiente de trabalho, é o processo pelo qual o comportamento é imobilizado e sustentado no interesse da realização da metas organizacionais. [...] uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance da meta. Assim, a motivação constitui-se em um dos fatores no desempenho do indivíduo.

Existem várias teorias motivacionais, que de acordo com seus doutrinadores, afirmam que determinados fatores impulsionam o indivíduo a adoção de determinada ação como forma de satisfação. Dentre as diversas teorias, faremos a exposição de algumas, sobre as quais procurar-se-á fazer alguns comentários e referências.

A organização está diretamente ligada a motivação de seus colaboradores, de forma que o comportamento da empresa pode induzir o comportamento de seus funcionários, quando reflexos para organização como um todo. A introdução de novas tecnologias no mercado esta levando as organizações

a repensar seus conceitos administrativos, gerando reflexos no modo de como é organizado o trabalho humano.

Silva e Rodrigues (2007), p. xiii) diz que:

> [...] o mundo sofreu e tem sofrido transformações notáveis, principalmente no que concerne à tecnologia e à informática, sem falar nos efeitos da globalização sobre o trabalhador e o próprio mundo do trabalho. As pessoas e as organizações estão em polvorosa e de forma geral, vevendo sob pressão, procurando encontrar alternativas que lhes permitam dominar os novos desafios.

Nota-se que a preocupação é comum aos envolvidos diretamente no processo de trabalho. Por um lado os gerentes e administradores buscando formas de motivar seus funcionários de forma que se sintam satisfeitos e como reflexos dessa satisfação, produzam mais. Do outro lado os empregados, que se vêem compelidos a melhorar sua prestatividade de serviço, demonstrando seu valor pessoal, tudo em decorrência do crescente aumento da concorrência e dos reflexos gerados pela automação dos processos de produção.

Giuliese (2010, p. 10-11) diz que “a concepção de um ambiente de trabalho que gere menos sofrimento e permita aos profissionais não só a identificação de suas **motivações,** interesse e vocações, mas a realização de seu potencial a serviço do crescimento profissional [...]. (grifo nosso)

Vecchio (2008, p. 71) discorre sobre motivação, tecendo comentários sobre estudos feitos por Mihaly Csikszentmihalyi, professor do Centro de Pesquisas Sobre Qualidade de Vida da Drucker School of Management, e que dedicou sua carreira a descobrir o que torna a vida plena de sentido e gratificação. Csikszentmihalyi afirma que o envolvimento ativo de uma pessoa com o trabalho, a família e a comunidade constitui o modo pelo qual se encontra a satisfação duradoura.

Fortes (2007, p. 20), diz que:

> A satisfação ou insatisfação no trabalho podem ser um caso particular de atitudes gerais em relação a numerosos outras questões ou aspectos da vida. Um fator geral de insatisfação – satisfação, pode explicar em partes as diferenças individuais de atitudes para com os empregados.

Segundo Chiavenato (1992, p.50, apud VICENTIN, 2009, p.26), “[...] As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de

suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir a **motivação**”. (grifo nosso)

Desta forma, considerando que a satisfação decorre do atendimento de um conjunto de fatores e que tais fatores são decorrentes de necessidades específicas de cada pessoa, podendo surgir de anseios profissionais ou pessoais, apresenta-se então, um novo desafio aos gerentes e administradores, a necessidade de manutenção da motivação do colaborador.

5.6 MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (1997 apud SILVA E RODRIGUES 2007), termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção; etc.

O Grande Dicionário Civita (1999, p. 641 apud NOBRE 2010. p. 37), define motivação como estimulo, interesse, que, segundo Nobre (2010) usualmente pode ser entendido como influencia a determinado comportamento que o sujeito possa apresentar.

Robbins (2005, p. 132) define motivação como “ o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”.

Chiavenatto (1992, p. 42), define motivação como:

> [...] esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. [...] forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida.

Segundo Ferreira (1999, p. 1371, citado por Silva, 2010, p. 30) motivação é o “[...] conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta do indivíduo”.

Dubrin (2003, p. 110 apud VICENTIN, p. 27) menciona que “motivação, num ambiente de trabalho, é o processo pelo qual o comportamento é mobilizado e

sustentado no interesse da realização das metas organizacionais". Para Dubrin (2003) uma pessoa está motivada quando ela realmente despende esforço para alcance de meta.

Para Steers e Porter (apud BERGAMINI, 1997, p. 31) a motivação é

> uma cadeia de eventos baseada no desejo de reduzir um estado interno de desequilíbrio tendo por base a ciência de que certas ações devem servir a estes propósitos.

As diferenças individuais e culturais constituem aspectos que devem ser considerados na busca da motivação do colaborador. Em decorrência de tais diferenças, diversos questionamentos se apresentam ao administrador, gerente, chefe. Como motivar meu colaborador? Como manter sua satisfação? Como fazer para que as pessoas se comprometam com o seu trabalho? Que ferramentas gerenciais usar para atingir a motivação? Que estratégias usar para motivar meus gerentes e suas equipes? Como interagir com um funcionário insatisfeito? Como influenciar minha equipe a produzir mais?

Estas questões são apenas algumas que se apresentam aos administradores e que pela função que exercem na organização, devem adotar medidas efetivas para solucionar impasses e procurar equacionar e solucionar as questões que envolvem a organização e o comprometimento de seus funcionários com os objetivos da empresa.

Silva e Rodrigues (2007) afirmam que é necessário ajudar as pessoas a enfrentar as ameaças e desafios desse mundo turbulento, apresentando alternativas para que haja a preservação através da própria capacidade de enfrentar dificuldades.

Diversos autores já discorreram sobre o assunto, de forma que incontáveis estudos buscam demonstrar uma forma de como motivar as pessoas, no entanto, o consenso e a formula para atingimento e manutenção da motivação de pessoas ainda é incógnita, pois passa pelo campo individual, e as pessoas são diferentes, mesmo quando desempenham a mesma função, existe diferença de comportamento pois as pessoas pensam e agem de maneira diferentes, mesmo quando recebem o mesmo estímulo.

Os motivos podem ser comuns às pessoas, que geralmente buscam uma melhor posição social, uma promoção, um aumento, etc. no entanto, a forma

que cada indivíduo busca o atingimento de seus objetivos diferem de pessoa para pessoa, pois os motivos que nos levam a buscar por melhorias podem sofrer mudanças conforme sua importância e prioridade na escala de necessidades da pessoa.

Vecchio (2008, p. 72) afirma que:

> É difícil determinar exatamente como incentivar as pessoas, porque a motivação em si é um fenômeno muito complexo. Um comportamento específico, por exemplo, pode ser resultado de diversos fatores, em vez de um único. Além disso, as pessoas que expressam essencialmente o mesmo motivo podem optar por comportamentos diferentes, enquanto as que expressam outros muitos díspares podem exibir um comportamento muito similar.

Para Robbins (2005) a intensidade se refere ao esforço que a pessoa despende na execução da tarefa. Esclarece que a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida na direção que beneficie a organização.

A motivação deve ser incentivada, pois a tendência do servidor é buscar reconhecimento pessoal e social como forma de melhorar seu relacionamento, sua qualidade de vida e sua posição social e profissional. A figura 1 nos permite verificar o ciclo de motivação de um individuo.

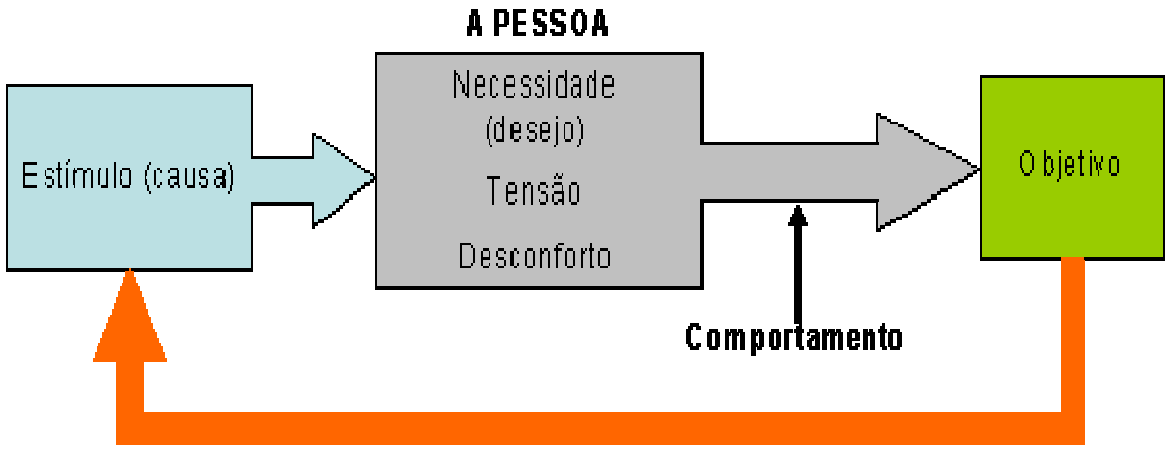

Figura 1 - O modelo básico de motivação
Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

A motivação de uma pessoa tem estreito relacionamento com o trabalho, de forma que os estímulos que se percebem na empresa, as tarefas que lhe são apresentadas para execução, alinhadas com funções que permita ao

colaborador demonstrar suas habilidades, com o conseqüente retorno do seu esforço, por parte dos chefes e gerentes, podem determinar a satisfação e a conseqüente motivação do servidor.

5.7 Teorias motivacionais

As teorias motivacionais foram construídas como forma de tentar explicar as necessidades e carências humanas e como estes aspectos pode influenciar no comportamento das pessoas com reflexos organizacionais e interpessoais.

5.7.1 Teoria do impulso

Esta teoria busca expor a energia que estimula o organismo, ou seja, está relacionado a impulso, movimento. A idéia é associar a teoria com o comportamento particular de uma pessoa.

Silva e Rodrigues (2007) comentam que dentro da idealização de impulso esses teóricos colocaram duas condições para definir o impulso: primeiro descrever em que condições ele acontece; segundo, as formas em que ele é mensurado.

Essa teoria fundamentou-se da idéia de que o homem possuía sempre um estado de carência, de forma que seu comportamento então seria direcionado a suprir determinada carência, como forma de buscar a satisfação, o equilíbrio.

Silva e Rodrigues (2007, p.11) dizem que:

> A teoria do impulso está diretamente ligada ao conceito de honestidade[1], em que um estado de desequilíbrio instala-se no indivíduo sempre que as condições internas se desviam de um estado habitualmente normal. Os impulsos psicológicos constituem um dos modos pelos quais o corpo procura recuperar o equilíbrio. Portanto, a motivação passou a definir-se de acordo com os impulsos que surjam do desequilíbrio, instabilidade ou tensão homeostática.

Para Bergamini (1997. p. 89; apud Silva e Rodrigues, 2007, p.11) os impulsos são considerados como representantes daquelas formas de comportamento por meio dos quais os seres vivos procuram estabelecer o equilíbrio.

Neste contexto o desequilíbrio orgânico ou psicológico é que motiva a pessoa a buscar aquilo que seja capaz de satisfazer os anseios vivenciados em um determinado momento.

5.7.2 Teoria de Maslow ou das Necessidades Humanas**.**

Abraham Maslow a partir de estudos feitos como psicólogo, elaborou um modelo como forma de explicar as necessidades essenciais para um desenvolvimento psicológico.

Maslow reuniu informações sobre o estudo de McClelland, e a importância que ele deu a aceitação social, do controle pessoa, do reconhecimento e da realização, mas revolucionou ao ordenar racionalmente as necessidades.

Maslow hierarquizou as necessidades como forma de classificá-las. Determinou que o ser humano busca satisfação de suas necessidades como forma de motivação, sendo que as necessidades de posição inferior são mais essenciais à sobrevivência. A figura 1 apresenta a classificação das necessidades humanas segundo Maslow.

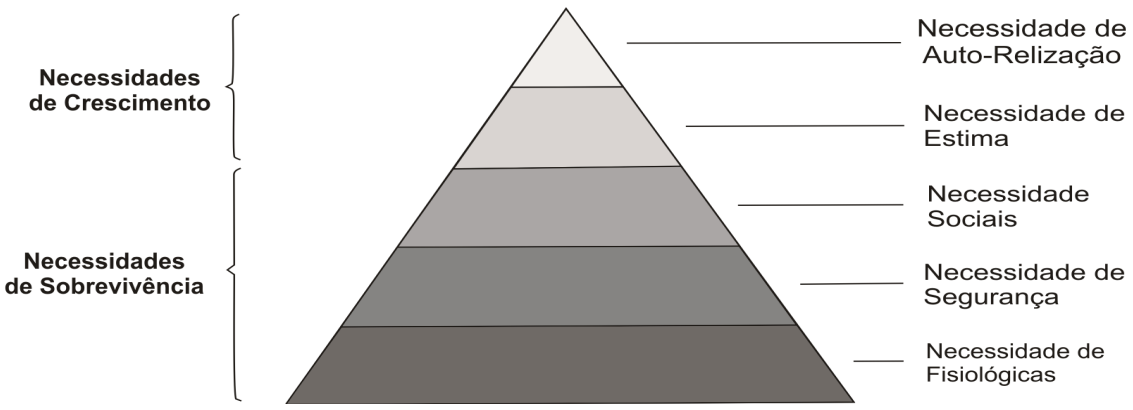

Figura 2: Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.
Fonte: VECCHIO, Robert P. Comportamento Organizacional
6ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, p. 75, 2008.

As necessidades de crescimento, ou de ordem superior estão relacionadas ao desenvolvimento pessoal e a realização, necessidade de estima e auto-realização.

Na base da pirâmide, figura as necessidades fisiológicas fome, sede, respiração, ou seja, sobrevivência em primeiro lugar.

No segundo nível, encontramos a necessidade de segurança, que diz respeito à obtenção de um ambiente seguro de forma que ninguém se encontra livre de ameaças, busca-se neste patamar, segurança contra agressões físicas e emocionais.

No topo da pirâmide encontramos a necessidade de crescimento onde estão inseridos a necessidade de estima e de auto realização. Necessidade de estima pressupõe respeito e estima das demais pessoas, desejo de realização, prestígio, reconhecimento, apreço e atenção.

No estágio final da pirâmide está a necessidade de auto realização, onde a pessoa busca um sentimento de completude e integração, busca o crescimento pessoal e profissional.

As necessidades de cada pessoa podem variar em função da satisfação, bem como em função das alterações da hierarquia de valores que cada indivíduo tem. Segundo (Chiavenato, 2006, p. 67), “quando a falta na satisfação destas necessidades surgem os sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo”.

De acordo com Robbins e Coutler (1998, p.335, apud NOBRE, 2010, p.44) afirma que:

> “a concepção de Maslow é que, na pirâmide das necessidades, forma-se um movimento de constante necessidade de satisfação. Além disso, para um administrador, torna-se fácil aplicar a teoria deste autor, pois para motivar alguém é necessário somente concentrar-se na satisfação das necessidades daquele nível ou acima dele”.

Robbins (2005, p.133) esclarece que:

> [...] a teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, especialmente por parte de executivos formados na prática. Isto pode ser atribuído à lógica intuitiva da teoria e à facilidade que ela oferece para a compreensão. [...], contudo, as pesquisas não validam, de maneira geral, a teoria. [...] vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela.

Alguns aspectos da teoria de Maslow podem ser aplicados na organização policial quando analisamos a necessidade de crescimento, pois o

policial militar espera ser valorado pelo seu trabalho, recebendo o reconhecimento de pares, subordinados e superiores.

5.7.3 Teoria dos dois fatores ou Teoria de Herzberg

Segundo Vecchio (2008, p.77), a teoria dos dois fatores, de Fred Herzberg, constitui uma das visões mais amplamente difundidas e influentes da motivação do trabalho.

Herzberg construiu sua teoria com foco no ambiente externo e no entendimento de que este ambiente pode influenciar e motivar a pessoa. O autor faz distinção entre satisfação no trabalho e motivação no trabalho. Para formular sua teoria delimitou dois fatores, os higiênicos e motivacionais.

Segundo Robbins e Coutler (1998, p. 336) a crença central da proposta de Herzberg esta na crença de que "[...] o indivíduo possui uma relação básica com seu trabalho e que sua atitude com relação ao trabalho pode determinar o sucesso ou o fracasso".

Herzberg define fatores higiênicos os que decorrem de fatores externos, tendo por objetivo prevenir a insatisfação e estão relacionados ao trabalho, salário, estrutura organizacional, benefícios. Estão relacionados com as condições do trabalho.

Os fatores motivacionais são intrínsecos e estão relacionados ao trabalho a ser executado e podem influenciar na produtividade dos colaboradores.

Os dois fatores se completam como forma de atingir a satisfação plena, pois somente os fatores higiênicos não são suficientes para motivar os empregados.

Segundo Chiavenato (2006, p.69 apud NOBRE, 2010, p. 45), os fatores "[...] apresentam caráter preventivo e profilático, servindo apenas para evitar a insatisfação ou ameaças ao equilíbrio do ambiente."

Segundo Robbins (2005, p.135), os dados de Henzberg, sugerem que:

> [...] o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. [...] Henzberg propõe que seus achados indicam a existência de um continuum duplo: o oposto de "satisfação" é "Não-satisfação" e o oposto de "insatisfação" é "Não-insatisfação".

Chiavenato (2006, apud SILVA, 2010, p.38), acrescenta que “[...] a insatisfação não é o mesmo que a não satisfação, uma vez que, pode não estar satisfeito, mas ao mesmo tempo, pode-se também não estar satisfeito”.

Os fatores higiênicos e motivacionais de Henzberg estão ilustrados no quadro 1.

Quadro 1: Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfacientes)	**FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfacientes)**
CONTEUDO DO CARGO Como o individuo se sente em relação ao CARGO	CONTEXTO DO CARGO Como o indivíduo se sente em relação à EMPRESA
1. Trabalho em si 2. Realização 3. Reconhecimento 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade	1. Condições de trabalho 2. Administração da empresa 3. Salário 4. Relações com o supervisor 5. Benefícios e serviços sociais

Fonte: Chiavenato (2003, p. 546 apud SILVA, Walmir Rufino e RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz, Motivação nas Organizações,. São Paulo: Atlas, p. 39, 2007).

Os fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes como dois contínuos separados e que determinam o grau de satisfação são demonstrados na figura 3.

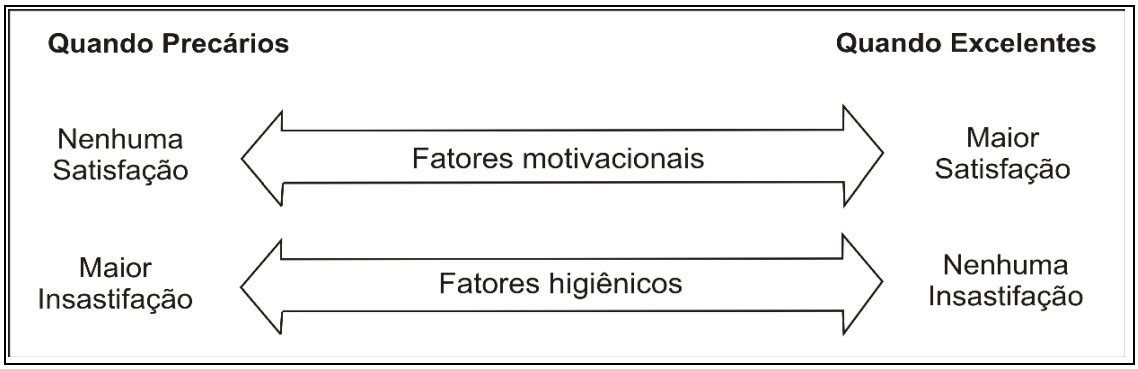

Figura 3: Fatores satisfacientes e fatores insatisfacientes de Herzberg.
Fonte: Chiavenato (2005, p. 252 apud SILVA, Walmir Rufino e RODRIGUES, Claudia Medianeira Cruz, Motivação nas Organizações,. São Paulo: Atlas, p. 40, 2007).

5.7.4 Teoria da Expectativa de Victor H. Vroom

Victor Vroom, em 1964 mostrou o modelo cognitivo da motivação no trabalho através da teoria da expectativa. A teoria sustenta que a força da tendência

para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação traria certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo (Robbins 2005, p.148).

De acordo com Vroom a força psicológica que atua em um colaborador para que ele se empenhe é função das expectativas que alimenta sobre o futuro e os resultados que se espera.

Segundo Silva e Rodrigues (2007, p.43) a teoria sugere que a motivação não é um estado instável baseado apenas em características individuais. Independe do meio ambiente. Apesar de fortemente influenciada por características individuais, a motivação varia de acordo com as situações.

Vecchio (2008, p.79) explica que “dois tipos de expectativas são importantes no modelo: a dedicação conduzirá ao desempenho; o desempenho resultará em reconhecimento”.

Segundo Robbins (2005, p.148) a teoria da expectativa, enfoca três relações, conforme quadro 2.

> “Relação esforço-desempenho. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho”.
> “Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado”.
> “Relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele”.

Quadro 2: Teoria da expectativa
Fonte: ROBBINS, STEPHEN P., Comportamento Organizacional 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Vecchio (2008, p.79) diz que “muitos pesquisadores ficam atraídos por essa teoria por ela agrupar influências pessoais e situacionais. Os estudos de seus princípios geralmente têm recebido apoio”.

O modelo pressupõe que as pessoas tomam decisões racionais com base na realidade econômica.

Por outro lado, Robbins (2005, p.149) diz que:

> As tentativas de validar esta teoria têm sido complicadas por problemas de metodologia, de critérios e de medidas.

5.7.5 Teoria das necessidades de McClelland

Das diversas teorias existentes e que usam por base alguns fundamentos das primeiras teorias motivacionais, destaca-se a do pesquisador norte americano David McClelland, que baseou seus estudos na idéia de que existem três motivos ou necessidade no trabalho e que motivam o comportamento do homem, realização, associação e poder.

Segundo Silva e Rodrigues (2007, p. 50), a teoria das necessidades foi baseada em três necessidades humanas que "se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, observando seus perfis psicológicos e os processos de socialização aos quais estiveram submetidos".

> *Necessidade de realização*: o desejo de fazer algo melhor ou com mais eficiência, resolver problemas ou dominar tarefas complexas.
> *Necessidade de associação*: o desejo de criar e manter relações amigáveis e calorosas com outras pessoas.
> *Necessidade de poder:* o desejo de controlar os outros, de influenciar ser comportamento ou de ser responsável por eles. (Silva e Rodrigues, 2007, p.51)

Robbins (2005), afirma que é possível fazer previsões razoavelmente bem fundamentadas sobre o relacionamento entre a necessidade de realização e desempenho no trabalho.

Vecchio (2008, p.75), diz que:

> São necessários estudos controlados mais cuidadosamente nessa área, antes de podermos concluir com convicção que a necessidade de realização de um indivíduo pode ser modificada de modo substancial por programas de treinamento.

Para McClelland, essas necessidades são adquiridas no decorrer do tempo e representam as experiências de vida da pessoa. [...] as mesmas podem ser

apreendidas, logo podem ser desenvolvidas ou ensinadas. (Silva e Rodrigues, 2007, p.51)

Fator determinante dessa teoria prende-se ao desejo de retorno, ou feedbaks como fator motivacional de seu desempenho, a busca de autonomia e desafios como determinante do sucesso pessoal.

5.7.6 Teoria da Equidade – Stacy Adams

Estudos realizados por J. Stacy Adams fundamentam-se no fato de que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, comparando suas recompensas com as dos demais colegas de trabalho.

Equidade, torna-se então, relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparada com as recompensas que os outros recebem em troca dos esforços empregados.

É uma relação de comparação social. A Teoria da Equidade focaliza a relação dos resultados para os esforços empreendidos em relação à razão percebida pelos demais, existindo assim a EQUIDADE.

Porém quando essa relação resulta em um sentimento de desigualdade, ocorre a INEQUIDADE, podendo esta ser negativa, quando o trabalhador recebe menos que os outros e positiva, quando o trabalhador recebe mais que os outros.

O autor estabelece em sua teoria que se alguma dessas duas condições acontecem (EQUIDADE OU INEQUIDADE), o indivíduo poderá se comportar da seguinte forma:

- Apresentará uma redução ou um aumento em nível de esforço;
- Poderá fazer tentativas para alterar os resultados;
- Poderá distorcer recursos e resultados;
- Poderá mudar de setor ou até de emprego;
- Poderá provocar mudanças nos outros;
- Poderá trocar o grupo ao qual está se comparando.

Segundo Robbins e Coulter (1998, p. 342 apud NOBRE 2010, p. 54) o termo equidade

> “[...] diz respeito ao conceito de justiça e tratamento igual em relação aos outros que se comportam de maneiras similares. Existem fortes indícios de que os empregados fazem comparações no que diz respeito às suas contribuições e resultados no trabalho em relação aos outros e de que as desigualdades influenciam o grau de esforço que o empregado exerce”.

A equidade como tratamento justo, é muito subjetiva, pois os julgamentos com relação ao que é justo podem sofrer mutações de pessoa pra pessoa, principalmente nas relações de trabalho, pois o que é apresenta-se como justo para o chefe, pode ser injusto para o empregado, de forma que o ambiente é que dever determinar o que parece justo.

Vecchio, (2008, p. 81) diz que “a sensação de tratamento justo, ou equidade, pode atuar como estimulo poderoso para aumentar ou diminuir o empenho”.

Segundo Silva e Rodrigues (2007, p. 49) é preciso considerar que

> Equidade ou iniqüidade podem ocorrer na percepção do indivíduo, quando a relação existente entre o que ele investe no trabalho (dedicação, energia, cuidado, tempo, etc.) e que ele recebe em troca (reconhecimento, gratidão, satisfação, possibilidade de crescimento profissional, salário, status etc.) sem haver comparação com outros indivíduos. A iniqüidade também pode ocorrer quando os retornos antecipados previstos pelo profissional em decorrência dos investimentos de recursos não obtidos.

A teoria pressupõe que os trabalhadores tenham consciência da situação em que todos se encontram, tendo capacidade de fazer comparações entre sua situação e a dos outros.

Robbins (2009, p. 60), afirma que:

> Uma revisão da teoria da equidade confirma seu princípio: a motivação é influenciada de maneira significativa tanto pelas recompensas relativas quanto pelas recompensas absolutas. Quando percebem injustiças os trabalhadores agem para corrigir a situação. O resultado poderá ser uma produtividade maior ou menor, redução ou melhoria na qualidade dos resultados, aumento do absenteísmo ou demissão voluntária. Isso tudo não significa que a teoria da equidade não tenha problemas. [...] independentemente desses problemas, a teoria da equidade conta com o apoio de ampla pesquisa e continua proporcionando importantes entendimentos sobre motivação no ambiente de trabalho.

Segundo Vecchio (2008, p. 83-84), “embora essa teoria tenha sido criticada por não prever explicitamente que método um colaborador escolherá para restaurar a equidade, ela oferece uma perspectiva única para a principal faceta da motivação no trabalho. A percepção de imparcialidade é um aspecto importante de qualquer sistema de reconhecimento.

5.8 Conseqüências da falta de satisfação

Toda empresa quer o colaborador em condições de exercer na plenitude todas as tarefas que lhe são afetas, pois toda empresa tem uma razão de existir e de acordo com o que produz tem a pretensão de gerar lucros e se manter ativa no mercado.

Um funcionário motivado e satisfeito pode produzir mais e com qualidade, ou seja, o funcionário com seus anseios satisfeitos faz com que a empresa atinja seus objetivos e as metas pactuadas.

Entretanto, o reverso da situação se apresenta como um cenário desafiador para o administrador moderno e extremamente desmotivante, ao passo que estimular alguém insatisfeito é por demais difícil por apresentar efeitos importantes sobre a produtividade e sobre o comportamento pessoal e institucional.

Silva (2010, p. 51) afirma que: “Os efeitos comportamentais conseqüentes a essas ações ou tendências de ações manifestam-se de várias maneiras”.

> Ausências: o trabalhador pode procurar formas de evitar a situação que provoca insatisfação; uma dessas formas é manter-se afastado do trabalho por meio de faltas, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas. Ausência psicológica ocorre quando o trabalhador torna-se passivo e desinteressado de seu trabalho (HENNE e LOCKE, 1985; LOCKE, 1976, 1984 *apud* MARTINEZ, 2003, p. 68);
> Produtividade: há controvéria sobre as associações entre satisfação no trabalho e produtividade e sobre se a insatisfação leva à queda de produtividade ou vice-versa, ou ainda se existem elementos que podem afetar tanto a satisfação como a produtividade (HENNE e LOCKE, 1985; Locke, 1976 *APUD* Martinez, 2003, p. 68). Baixa produtividade e qualidade insatisfatória do trabalho são respostas possíveis a insatisfação no trabalho, mas que certamente não ocorrem em todos os empregados insatisfeitos. A insatisfação também pode ter efeitos sobre a produtividade por meio de ausentismo, rotatividade, greves (LOCKE, 1984 *apud* MARTINEZ, 2003, P. 68);
> Protestos e greves: a insatisfação com a situação de trabalho pode dar origem a tentativas para modificar esta situação sob forma de protestos ou greves (HENNE e LOCKE, 1985; LOCKE, 1984 *apud* MARTINEZ, 2003, p. 68);
> Satisfação com a vida: há efeitos sobre a satisfação com a vida decorrentes das alternativas de enfrentamento e ação face à insatisfação no trabalho (HENNE e LOCKE, 1985; LOCKE, 1976 *apud* MARTINEZ, 2003, P. 68). Como o trabalho é um componente da vida, pode afetar a atitude perante a vida como um todo, porém a forma como isso ocorre não é a mesma para todos e dependerá da importância do trabalho na hierarquia de valores do indivíduo e do grupo. (MARTINEZ, 2003, p. 68).

Conclui-se então que diante de um quadro de insatisfação os colaboradores podem apresentar atitudes e comportamentos distintos gerando adoção de posturas diferentes mesmo diante de um quadro comum. Buscar a pro-atividade do funcionário, através da valorização ou de mecanismos internos que melhore a satisfação e o desempenho do colaborador, passou a figurar uma das principais preocupações dos administradores. A globalização, o livre comércio, a busca constante de aprimoramento tecnológico em face da melhoria das condições de trabalho dos responsáveis pelo sucesso da organização tornou-se fundamental para as empresas querem se manter ativas no mercado mundial.

6 28º BPM – CONTEXTUALIZAÇÃO

Os estudos das teorias motivacionais, do comportamento organizacional, da satisfação no trabalho conduzem ao entendimento de que estes fatores podem influenciar os empregados na execução de seus serviços, o que poderá gerar ganhos para empresa e melhorias na gestão de pessoas.

Investir na estrutura da organização, no aprimoramento e treinamento de pessoal, possibilita a criação de um ambiente de trabalho onde os servidores se sintam motivados. No entanto, conseguir o atingimento das satisfações pessoais, ao mesmo tempo que manter a motivação das pessoas em alta, constitui um grande desafio aos administradores e gerentes na atualidade.

A Policia Militar de Minas Gerais, organização hierarquizada, constituída por pessoas, com fundamentos na hierarquia e disciplina militares também possui níveis gerenciais, organizado em um sistema piramidal, onde no topo da pirâmide está o nível estratégico, onde se pratica as decisões estratégicas e onde ocorrem as tomadas de decisões que influenciaram diretamente o comportamento da Instituição como um todo.

O policial militar, não pode ser visto apenas como um funcionário público de uma Instituição bi-secular, onde o objetivo precípuo é fazer cumprir a lei, sua função denota retidão e transparência que emane confiança, pois o exercício de sua atividade garante a cidadania, resguarda a ordem e constitui um elemento de ligação entre o Estado e a comunidade onde presta serviço.

A Policia Militar, destaca então, a importância que deve ser dado aos recursos humanos em uma organização cujo serviço é indispensável ao bom funcionamento da ordem social, onde a segurança do cidadão ordeiro está intimamente ligado a eficácia de sua missão institucional.

A instituição Polícia Militar, dada as suas dimensões, se organizou estrategicamente de forma o cobrir todos os rincões do Estado. Neste diapasão, como forma de melhorar a coordenação e controle de suas atividades, foi necessário dividir o território mineiro equitativamente e de acordo com o organograma institucional, criando-se conseqüentemente, regiões, batalhões, companhias, pelotões, destacamentos e Subdestacamentos.

Notadamente temos verificado uma mudança comportamental da policia militar no que se refere ao trato com o cidadão ordeiro e conseqüentemente com o material humano da instituição; o policial militar. Valorização, inserção social e interação comunitária devem ser buscadas a todo o momento como forma de buscar o atingimento das metas e dos objetivos da instituição.

6.1 Histórico da Unidade

O 28º Batalhão de Policia Militar, está localizado na região noroeste do estado, tendo responsabilidade territorial por 12 (doze) municípios e 02 (dois) distritos. A Unidade faz divisa com os Estados de Goiás e Bahia, de forma que é parte integrante do projeto cinturão de segurança[20]. Ressalta-se também que a Fração PM de Cabeceira Grande, faz divisa com o Distrito Federal, de forma que a região sofre também, influencia desta proximidade.

O 28º BPM, tem sua origem a partir da 98ª Cia PM do 15º Batalhão de Polícia Militar, sendo elevado a condição de 3ª Companhia Independente em 05/02/92. Em 1º de novembro de 1995, através de decreto Nr. 37.193 foi criado e instalado o 28º Batalhão de Polícia Militar, assumindo a responsabilidade de prover a segurança pública dos municípios do noroeste mineiro, ofertando uma polícia de excelência as comunidades do noroeste mineiro.

Firmando-se como referencial no provimento da segurança pública o 28º BPM, estende sua malha protetora a 12 municípios, 02 distritos, distribuídos em uma extensão territorial de 33.953 KM².

O 28º Vigésimo Oitavo Batalhão de Polícia Militar, (BPM) Unidade de área responsável pela manutenção e preservação da ordem pública, encontra-se a 600 (seiscentos) quilômetros de Belo Horizonte, e vivencia realidades culturais diferentes de outras unidades, com peculiaridades distintas e uma área de abrangência territorial muito grande e com dificuldades de fixar os militares nas frações destacadas mais longínquas.

[20] O Cinturão de Segurança da Polícia Militar, criado para proteger e fortalecer as divisas do Estado como forma de coibir as ações do crime organizado no Estado.

6.2 Estrutura da Secretaria de Defesa Social Na Área do 28º BPM

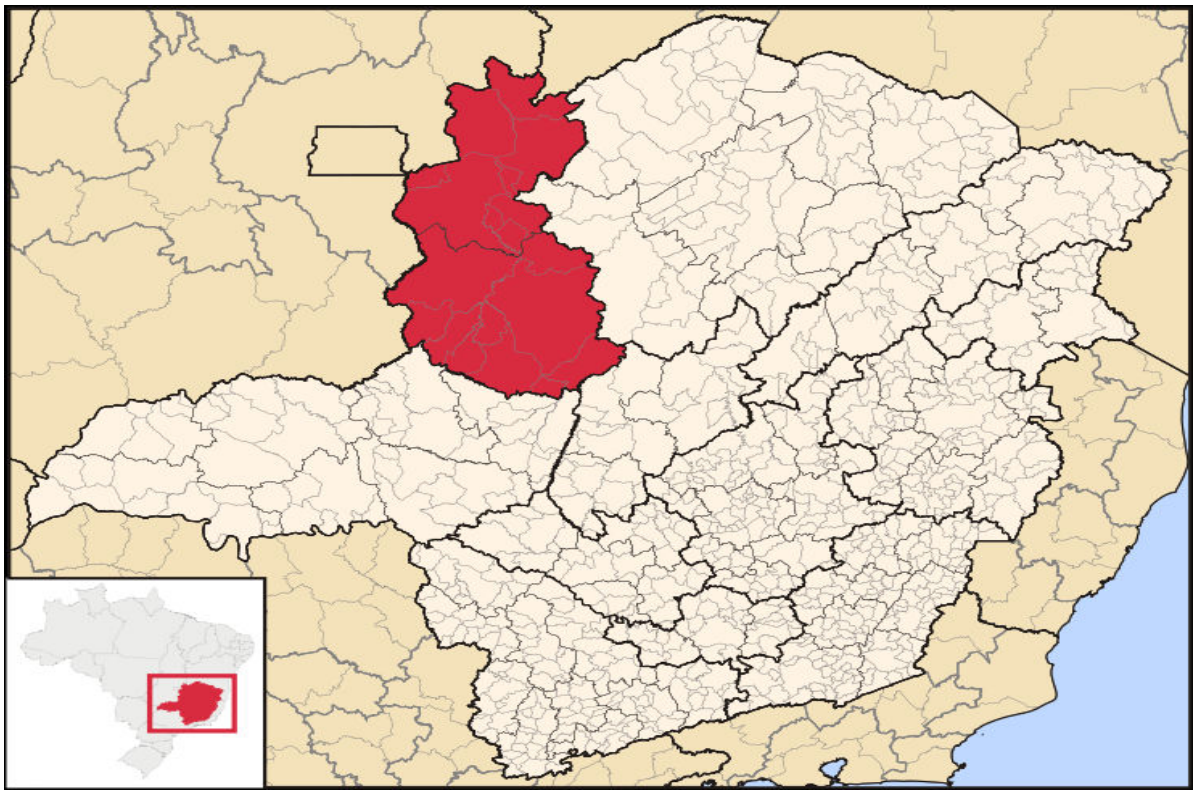

Figura 03: Mapa do Noroeste de Minas (16ª RISP e 31ª ACISP)
Fonte: Adaptado CAIXETA (2009)

O 28º Batalhão, pertence a 16ª Região Integrada de Segurança Pública (16ª RISP), constituindo-se na Área de Coordenação Integrada de Segurança Pública (ACISP 3), sendo desmembrada em quatro Áreas Integradas de Segurança Pública (AISP), distribuídas respectivamente nas sedes de Companhias e Pelotões, conforme figura 4.

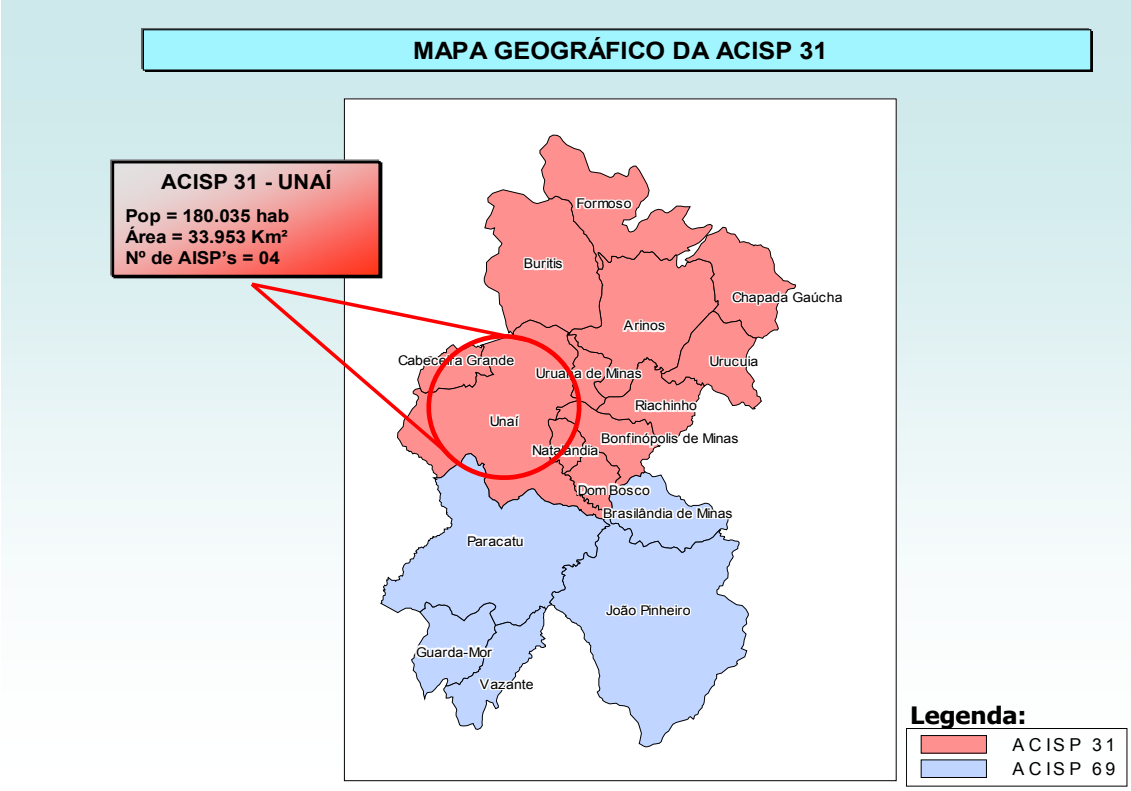

Figura 4: Área de Coordenação Integrada de Segurança Publica, ACISP 31
Fonte: Seção de Planejamento e Operações - P/3 do 28º BPM

O organograma institucional da Policia Militar está dividido em nível operacional, responsável por praticar decisões operacionais, nível tático/intermediário, responsável pela prática das decisões táticas, e nível estratégico, responsável pelas as ações estratégicas, assim sendo, as funções gerenciais, coordenação e controle se interagem e são responsáveis pelo gerenciamento dos recursos humanos e materiais sobre os quais os respectivos níveis têm ascendência.

O 28º BPM é composto por três companhias operacionais, sendo uma destacada e duas descentralizadas, 93ª e 94ª Cia PM, com sede em Unaí, e 64ª Cia PM com sede na cidade de Buritis. A 94ª Cia PM tem função de recobrimento e não tem área territorial específica de responsabilidade. A 93ª Cia PM tem como área de responsabilidade os municípios de Unaí, Cabeceira Grande, Dom Bosco, Natalândia e Bonfinópolis de Minas, todos com sede de destacamento, sendo que Bonfinópolis de Minas constitui-se no 5º Pelotão PM, salientando ainda que existem dois subdestacamentos que estão sob responsabilidade territorial da 93ª Cia PM. A 64ª Companhia tem como responsabilidade os municípios de Buritis, Arinos, Urucuia, Formoso, Uruana, Riachinho e Chapada Gaúcha.

Como forma de coordenação e controle, as Área de Coordenação Integrada de Segurança Pública (ACISP) foram divididas em AISP, Área Integrada de Segurança Pública, de forma que sua área de responsabilidade corresponde a uma Companhia/Pelotão PM e uma Delegacia da Polícia Civil. A tabela 1 mostra a articulação do 28º BPM.

Tabela 1: Articulação do 28º BPM

UEOp	COMPANHIA PM	PELOTÃO PM	GRUPO PM / DESTACAMENTO
28º BPM Unaí	**94ª Cia TM Unaí**	Unaí (02 Pel TM) (01 Pel Choque)	
	64ª Cia PM Buritis	Buritis (1º Pel PM)	Buritis Vila São Pedro (desativado) Vila Serra Bonita Formoso
		Arinos (2º Pel PM)	Arinos Chapada Gaúcha Riachinho Uruana de Minas Urucuia
	93ª Cia PM Unaí	Unaí (03 Pel PM)	
		Unaí (4º Pel PM)	Unaí Garapuava Bonfinópolis de Minas Cabeceira Grande Palmital Dom Bosco Natalândia
	197ª CET		

Fonte: Seção de Recursos Humanos SRH/P1 do 28º BPM

6.3 Aspectos Gerais dos Municípios do 28º BPM

A região noroeste de minas possui relevo plano e grandes chapadas, o que favorece a expansão agropecuária.

Caixeta (2009) comenta sobre a posição do município de Unaí, que em 2008/2009 figurou como o maior produtor absoluto de grãos do Estado. O perfil sócio-econômico da região sofre influencia direta do agronegócio.

Os proprietários de terras na região, buscam melhorar a produção através de investimentos em maquinário e processos que maximizem a produção. Considerando a grande extensão territorial e a pouca povoação, é a baixa densidade demográfica, o que, segundo Caixeta (2009) [...] causa grande vulnerabilidade aos habitantes das zonas rurais.

Outra característica comum dos municípios da região se deve ao fato de que o aumento populacional é pequeno e em alguns casos ocorre a queda no número de habitantes, provavelmente o fato é decorrente da necessidade de serviço o que leva moradores a migrarem para as cidades próximas, inclusive Brasília/DF.

Em conseqüência da proximidade com os Estados de Goiás, Bahia e Distrito Federal, a área da unidade sofre influencia da criminalidade decorrente das cidades vizinhas, de forma que as diversas cidades da região estão sujeitas a ações de criminosos oriundos destes estados, o que aumenta a necessidade de que as ações de prevenção e repressão sejam potencializadas e constantes.

7 METODOLOGIA

Esta seção se destina a demonstrar a metodologia utilizada para realização da pesquisa.

7.1 Tipo de pesquisa

a) Quanto aos objetivos da pesquisa

Foi a pesquisa descritiva, considerando a necessidade de descrição das características de um determinado grupo.

b) Quanto ao modelo conceitual operativo

Foi realizada pesquisa bibliográfica, com realização de pesquisas em livros, manuais, periódicos, artigos, monografias e dissertações, todos relacionados com teorias que abrangem satisfação no trabalho, relacionamento interpessoal e, clima organizacional e a atividade policial militar. Foram aplicados dois questionários a uma amostra delimitada do efetivo de todas as frações que compõem o 28º Batalhão de Polícia Militar.

7.2 Natureza da pesquisa

A pesquisa é de natureza quantitativa, visto que foi realizada a aplicação de questionário para verificação da percepção dos entrevistados sobre seu relacionamento interpessoal com os demais companheiros, sua satisfação no ambiente de trabalho na fração policial militar onde trabalha e no 28º Batalhão de Polícia Militar como um todo.

Como metodologia para elaboração do questionário tomou-se como base a exposição de variáveis organizacionais que poderiam ter relacionamento com atividade desenvolvida pela Unidade, no que diz respeito à atividade policial especificamente.

7.3 Métodos de abordagem e procedimento

Utilizou-se o método hipotético dedutivo, haja vista que não se tem um conhecimento prévio sobre o assunto objeto da pesquisa. Assim, apresentado o problema, lançou-se uma hipótese para explicá-lo.

Foi empregado método monográfico, considerando a limitação da pesquisa a categoria dos policiais militares do 28º BPM e suas Frações destacadas até o nível de Subdestacamentos, e o método estatístico através do qual se investigou o grau de satisfação dos policiais militares e o conseqüente reflexo no relacionamento interpessoal e clima organizacional no 28º BPM, por meio da apreensão da realidade de seus integrantes obtidos em questionários.

7.4 Técnicas de pesquisa

a) Documentação indireta

Pesquisa bibliográfica: foi realizada por intermédio de livros e trabalhos acadêmicos os quais abordem o tema clima organizacional, satisfação no trabalho, motivação e atividade policial militar.

A pesquisa documental: foi efetivada através de legislações referentes à atividade policial militar, e por meio de documentação doutrinária da PMMG que tenha correlação com o assunto.

b) Documentação direta

Foi realizada pesquisa de campo através de observação direta extensiva, com a aplicação de questionários a uma amostra representativa de policiais militares da sede da Unidade e de todas as Frações destacadas que integram a área de responsabilidade territorial do Batalhão. Será utilizada escala do tipo likert, que segundo. Debiazi (2008, p. 5 apud SILVA, 2010, p. 61), “é um tipo de escala de resposta psicométrica usada comumente em questionários, sendo a escala mais usada em pesquisas de opinião, comumente empregada na observação direta extensiva”.

c) Aplicação de questionário

Após autorização do comandante da Unidade, aplicou-se o questionário aos militares da unidade de acordo com a amostragem definida na subseção 7.6. Como forma de manter a neutralidade, buscando melhor transparência nas informações, os contatos com os pesquisados foi semi-direto sendo que o anonimato dos pesquisados foram preservados, não se exigindo identificação.

7.5 Delimitação da amostra

Partindo de um universo de 367 (trezentos e sessenta e sete) militares, determinou-se uma amostra de 298 (duzentos e noventa e oito) policiais militares, o que corresponde a 80% do universo de policiais, sendo aplicado os questionários aos policiais militares das diversas frações do 28º Batalhão.

7.6 Tipo de amostragem

Como forma de preparo da amostra representativa do trabalho monográfico, aplicou-se questionários a uma amostra de 298 (duzentos e noventa e oito) pulverizados em todas as frações da unidade. Considerando a dificuldade de reunir os pesquisados em mesmo local e dia para aplicação do questionário, contou-se com o apoio dos comandantes das diversas frações, os quais receberão os questionários, distribuíram aleatoriamente e posteriormente encaminharam os questionários ao pesquisador. Verificou-se que 254 (duzentos e cinqüenta e quatro) questionários foram validados e se apresentam em condições de analise, o que corresponde a 69% do universo de policiais militares, sendo que 44 (quarenta e quatro) questionários deixaram de ser respondidos.

7.7 Tratamento estatístico

Para se verificar a comprovação ou não da hipótese, utilizou-se da estatística descritiva, após a tabulação dos dados, para que sua análise e interpretação pudessem atender às questões de interesse desta pesquisa. Como auxilio na tabulação dos dados será utilizado o programa *Statistical Package for Social Science – SPSS versão 19* ou *Microsoft Excel*, 2007.

7.8 Operacionalização da pesquisa

Foi utilizado instrumento de pesquisa como forma de mensurar o grau de satisfação e o relacionamento no ambiente de trabalho dos militares do 28º Batalhão e suas diversas Frações. O instrumento utilizado para esta pesquisa foi composto por 39 itens e 5 fatores: muito satisfeito, satisfeito, pouco satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito.

O instrumento de pesquisa foi aplicado em todas as frações que compõem o 28º BPM, num total de 14 frações, que vão de Companhias a menor fração elementar da Polícia Militar, o Subdestacamento. Também foram pesquisados os militares da atividade meio[21], e os integrantes da 197ª CET[22] que também funciona na sede do Batalhão. Os dados colhidos foram trabalhados utilizando o SPSS (Statistical Package of Social Science, versão 19).

[21] Policiais Militares que trabalham nas diversas seções da Unidade e são responsáveis pela parte burocrática do Batalhão.
[22] Companhia de Ensino e Treinamento, responsável pela formação e treinamento dos policiais militares da Unidade.

8 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa foi realizada através de estudo analítico desenvolvido com 254 (duzentos e cinquenta e quatro) policiais militares, o que corresponde a 69 % (sessenta e nove) por cento do efetivo total da Unidade.

O resultado da pesquisa de campo segue apresentando os dados coletados sobre a percepção dos entrevistados acerca do relacionamento interpessoal e da satisfação do trabalho dos pesquisados nas respectivas frações onde estão trabalhando.

8.1 Resultados obtidos nos questionários

Quando perguntados sobre qual a percepção dos entrevistados sobre a unidade em que trabalham, observa-se pelo gráfico 1, que 34,3% dos militares da Unidade estão muito satisfeitos com a unidade em que trabalham. 53,5% estão satisfeitos, de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 87,8% do efetivo pesquisado, o que sugere satisfação em estar servindo na unidade. Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam um total 4,4%. Somando-se os pouco satisfeitos com os insatisfeitos, tem-se um percentual de 12,3%.

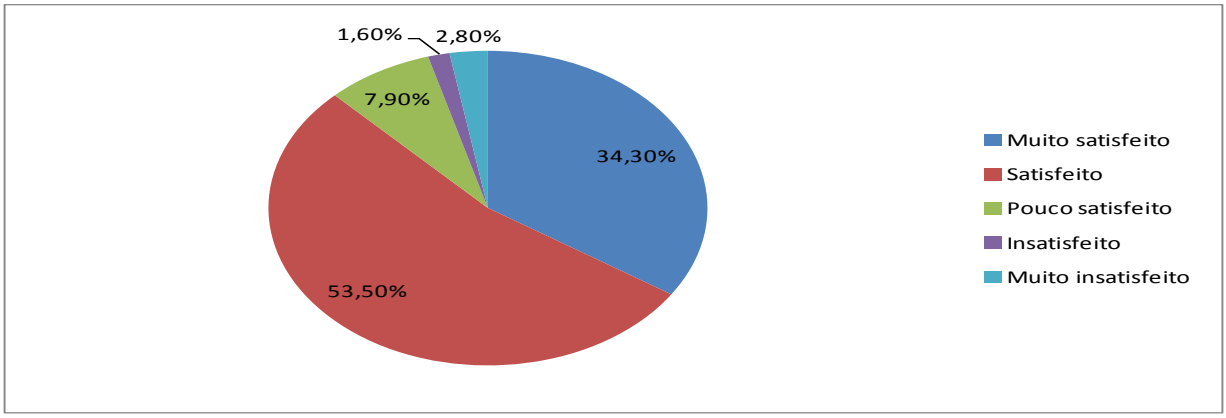

GRÁFICO 1 - Sentimento em relação a unidade que trabalha
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação à questão 2 (sentimento em relação a Fração em que trabalha), observa-se no gráfico 2, que 43,3% dos militares estão muito satisfeitos

com a fração em que trabalham. 48,8% estão satisfeitos, de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 92,1% do efetivo pesquisado, o que sugere satisfação em estar servindo na fração. 4,7% estão pouco satisfeitos; Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam um total 3,2%.

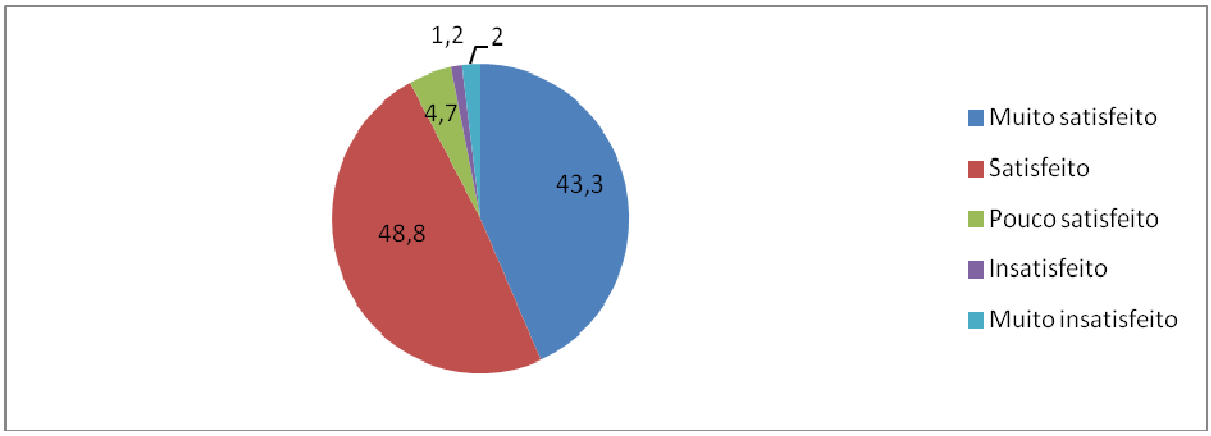

GRÁFICO 2: Sentimento com relação a fração que trabalha
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 3, quando perguntado aos pesquisados qual o sentimento com relação a imagem da do 28º Batalhão junto a comunidade, observa-se que 28,3% dos militares estão muito satisfeitos com a fração em que trabalham; 57,5% estão satisfeitos, de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 85,8% do efetivo pesquisado, o que sugere que de um modo geral, a maioria dos militares estão preocupados com a imagem do Batalhão junto a comunidade onde trabalham. 9,8% estão pouco satisfeitos; Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam um total 4,4%.

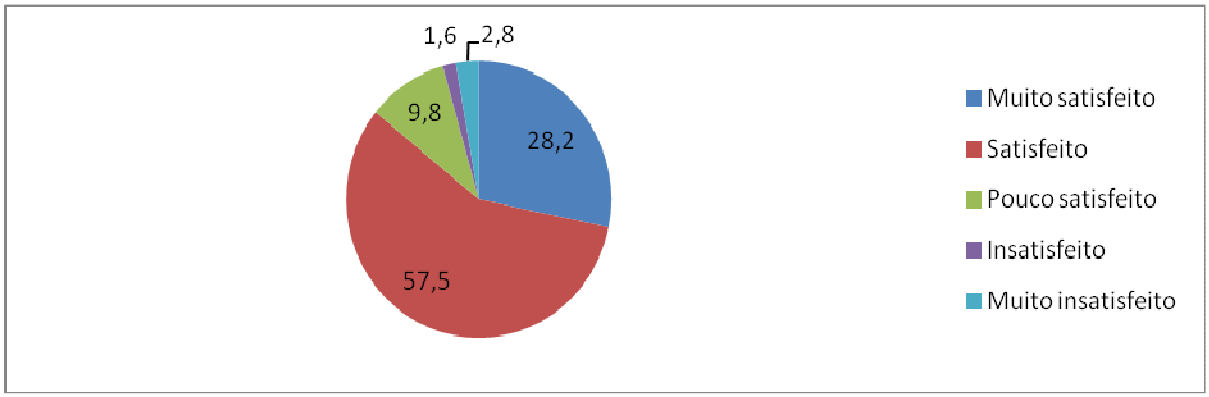

Gráfico 3: Sentimento com relação a imagem do 28º BPM
Fonte: Dados da pesquisa

Com relação ao item IV, quando perguntado como se sentiam com relação a imagem da Fração onde trabalho junto a sociedade, observa-se no gráfico 4, que 36,6% dos militares estão muito satisfeitos com a fração em que trabalham; 53,9% estão satisfeitos, de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 90,6% do efetivo pesquisado, o que sugere que a maioria dos militares estão preocupados com a imagem da Fração onde trabalham junto a comunidade. Pouco satisfeitos; Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam um total 9,5%.

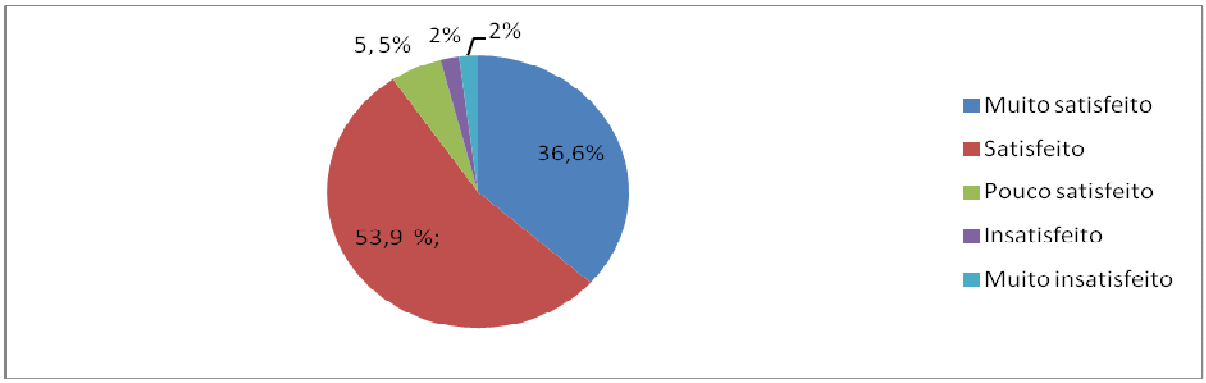

GRÁFICO 4: Sentimento com relação a imagem da fração
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 5, que 48% dos militares estão satisfeitos com o resultado do trabalho da fração onde servem; 44,5% estão muito satisfeitos. O acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 92,5% do efetivo pesquisado, o que sugere que a maioria dos militares estão altamente satisfeitos com o resultado do trabalho que a fração realiza. Pouco satisfeitos; Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam um total 7,7%.

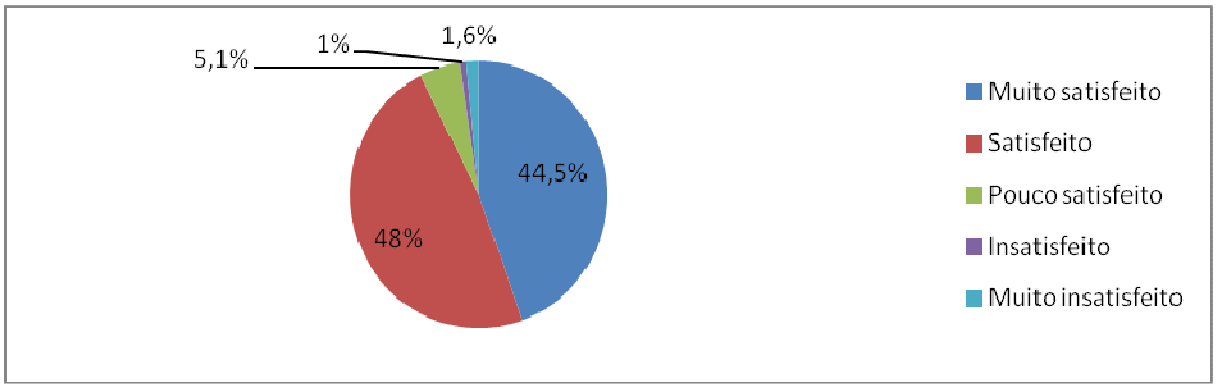

GRÁFICO 5: Sentimento com o resultado do trabalho da fração
Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntados como se sentem com relação a Fração em que trabalha, observa-se no gráfico 6 que 48,4% dos militares estão muito satisfeitos de pertencer a fração em que trabalham; 41,7% estão satisfeitos, de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 90,2% do efetivo pesquisado, o que sugere de um modo geral, que a maioria dos militares estão satisfeitos nos locais onde trabalham. 6,3% estão pouco satisfeitos; Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam um total 3,6%.

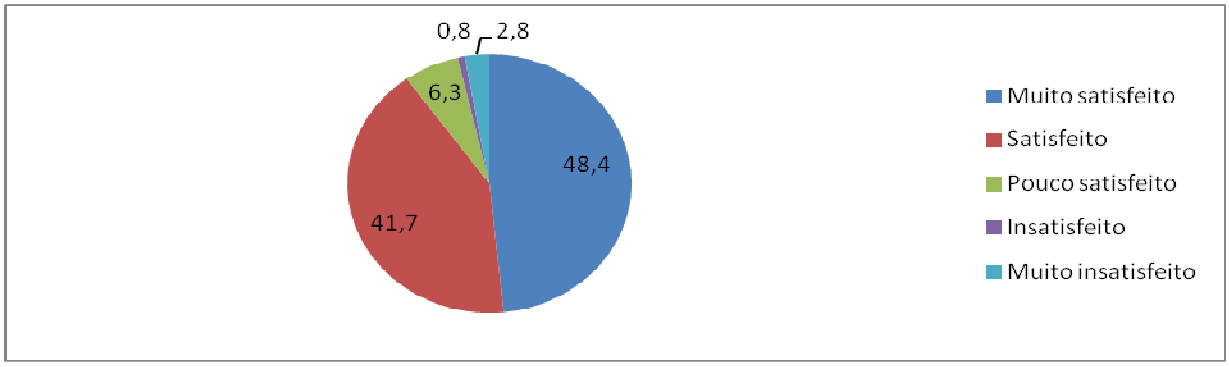

GRÁFICO 6: Pertencer a fração em que trabalha
Fonte: Dados da pesquisa

Na tabela 7, observa-se que 48,4% dos militares estão muito satisfeitos com o trabalho realizado na fração em que trabalha; 45,3% estão satisfeitos, de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 93,7% do efetivo pesquisado, o que sugere de um modo geral, que a maioria dos militares estão satisfeitos com o trabalho realizado. 3,9% estão pouco satisfeitos; Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam um total 2,4%.

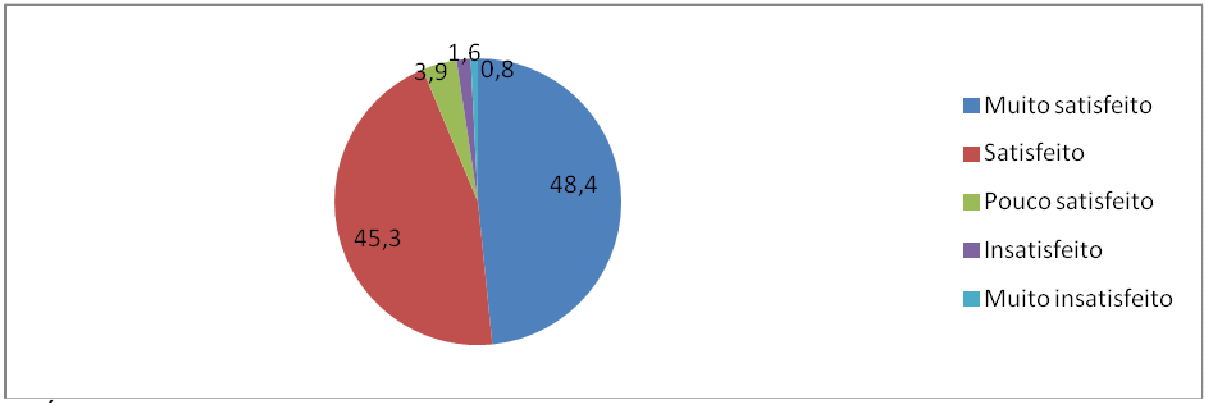

GRÁFICO 7: Trabalho que realizado na Fração
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 8, quando perguntou-se aos pesquisados, qual o sentimento com relação a possibilidade de crescimento pessoal e satisfação diante das atividades que desenvolve, nota-se que 50,8% dos militares estão satisfeitos com a possibilidade de crescimento profissional; 32,3% estão muito satisfeitos, de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 83,1% do efetivo pesquisado, o que sugere de um modo geral, que a maioria dos militares estão satisfeitos com a possibilidade de crescimento profissional na instituição. 3,5% estão insatisfeitos e 2,4 % estão muito insatisfeito o que perfaz o total de 7%.

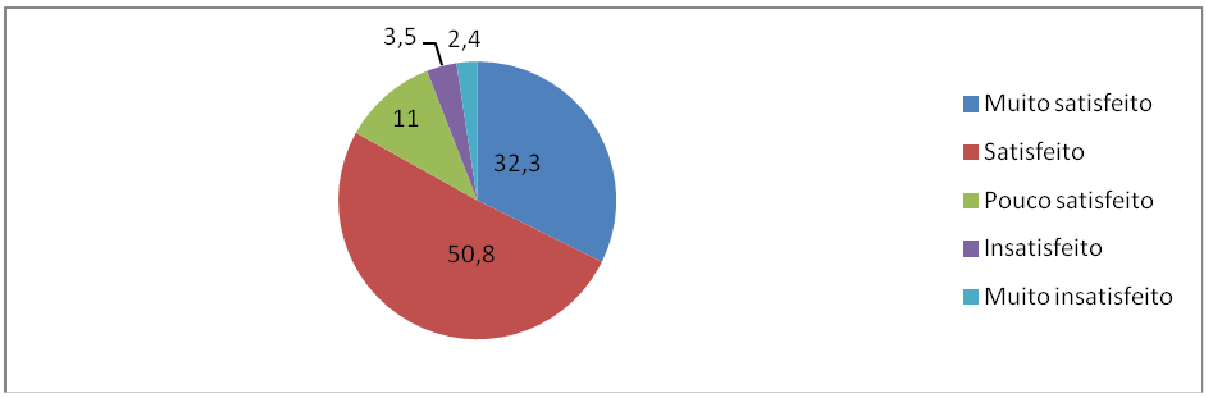

GRÁFICO 8: Possibilidade de crescimento pessoal e satisfação diante das atividades que desenvolve
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 9, nota-se que 50,8% dos militares se demonstram satisfeitos e dão importância as atividades que desenvolve no cumprimento das metas da fração; 39,8% estão muito satisfeitos, de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 90,6% do efetivo pesquisado, o que sugere de um modo geral, que a maioria dos militares dão importância ao cumprimento de metas. Insatisfeitos e muito insatisfeitos somaram 2,4%.

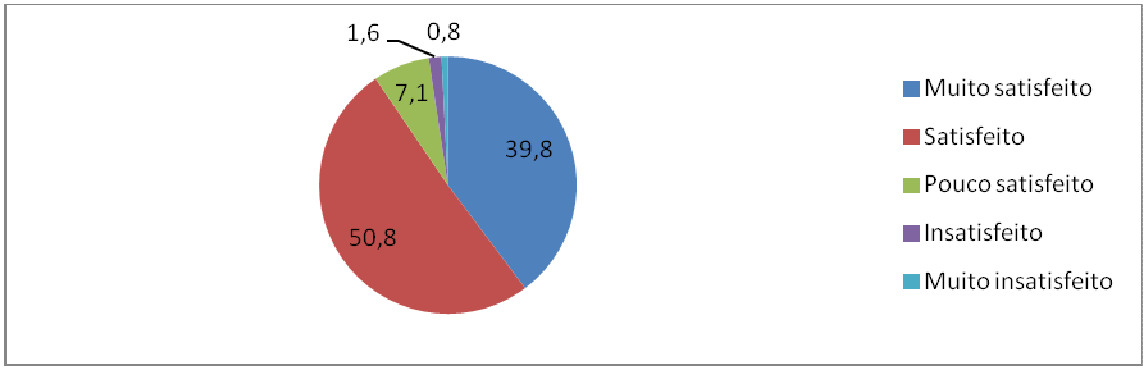

Gráfico 9: Importância das atividades desenvolvidas no cumprimento das metas da fração
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 10, nota-se que 52,8% dos militares se demonstram ter consciência de que a atividade que desenvolve seja importante para o alcance dos objetivos da unidade; 39% estão muito satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 91,7% do efetivo pesquisado, o que sugere, que a maioria dos militares dão importância ao serviço que realiza. Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 2%.

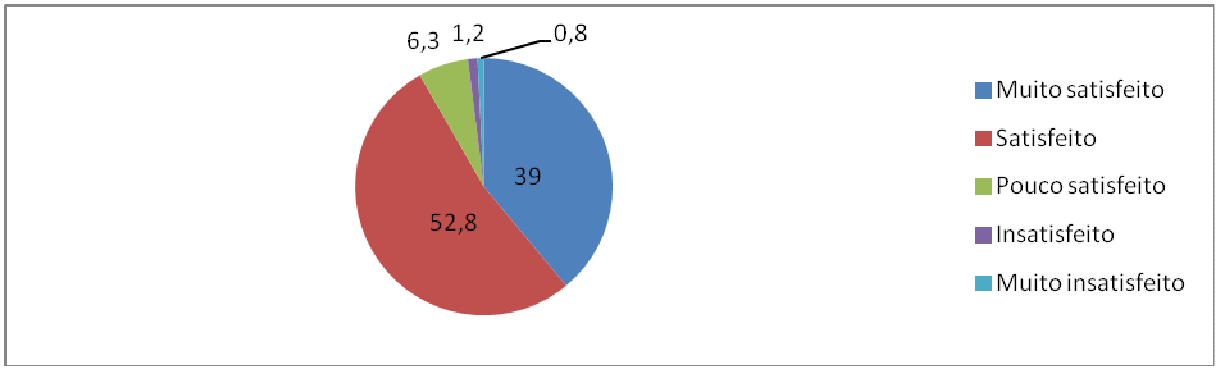

GRÁFICO 10: Importância das atividades para o alcance dos objetivos da unidade
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 11, 47,6% dos militares responderam que demonstram estar muito satisfeitos com o resultado do trabalho que executa; 45,3% estão muito satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 92,9% do efetivo pesquisado, o que sugere, que a maioria dos militares dão importância aos resultados de seu serviço. Pouco satisfeitos somam 4,7% e insatisfeitos e muito insatisfeitos, somam 2,4%.

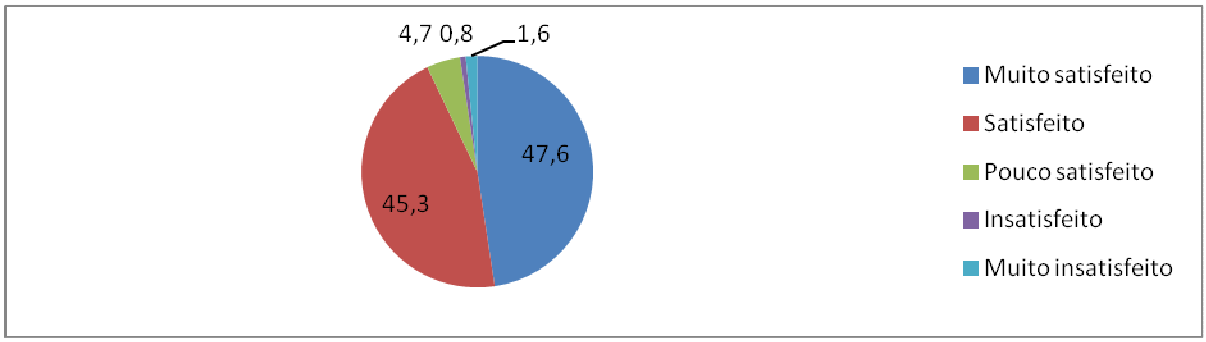

GRÁFICO 11: Resultados do trabalho que executa
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 12, nota-se que 48,8% dos militares estão muito satisfeitos em saber que o trabalho que desempenha é essencial para a sociedade; 44,5%

estão satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 93,3% do efetivo pesquisado, o que sugere, que os militares sabem que seu serviço é essencial para a manutenção da tranqüilidade do cidadão. Insatisfeitos e muito insatisfeito somam o total de 2,8%.

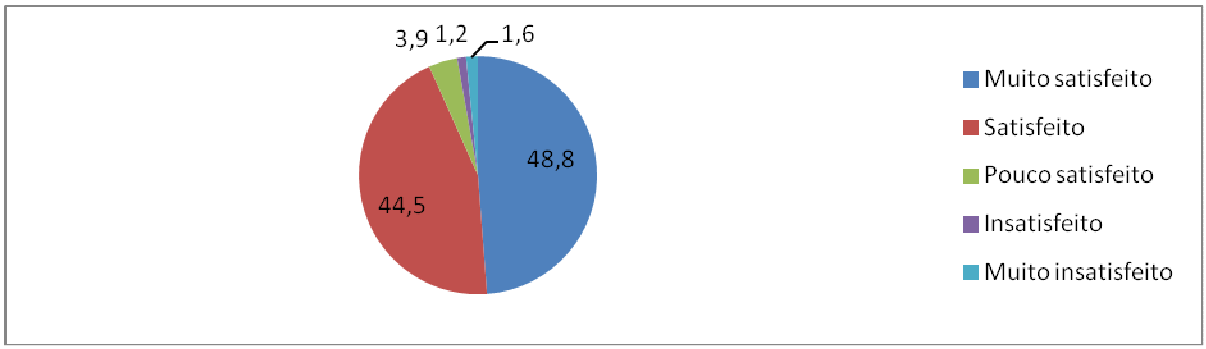

GRÁFICO 12: Trabalho que desempenha
Fonte: Dados da pesquisa

No grafico 13, nota-se que 52,4% dos militares se sentem muito satisfeitos em poder ajudar outras pessoas com o seu trabalho; 42,1% estão satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 94,5% do efetivo pesquisado, o que sugere, que os militares podem ser prestativos. Insatisfeitos e muito insatisfeito somam o total de 2,8%. Pouco satisfeito somam 3,9%.

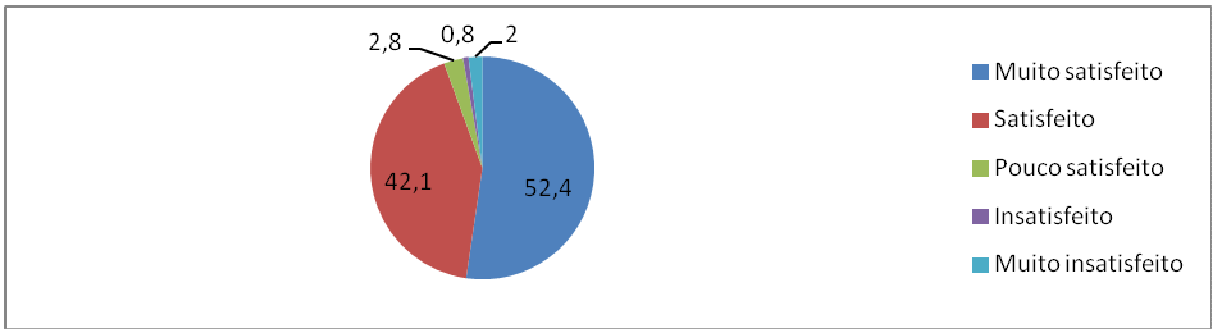

GRÁFICO 13: Oportunidade de ajudar outras pessoas com o meu trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 14, nota-se que quando perguntados o sentimento com a oportunidade de aplicar o conhecimento que possui no exercício do trabalho, 52,4% dos militares estão satisfeitos em aplicar seu conhecimento no exercício do trabalho; 40,6% estão muito satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz

um total de 92,9% do efetivo pesquisado; pouco satisfeito e muito insatisfeito, somam 7,1 da amostra pesquisada.

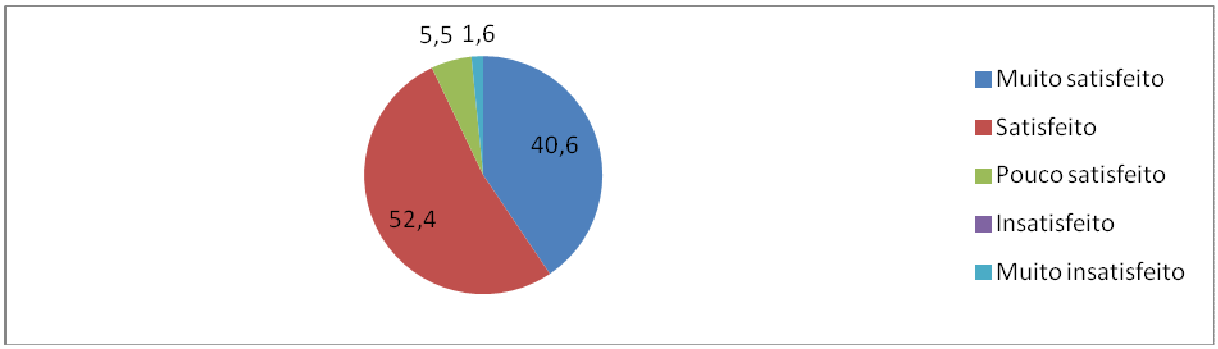

GRÁFICO 14: Oportunidade de aplicar o conhecimento que possuo no exercício do trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 15, quando perguntados sobre a percepção quanto ao tratamento deferido aos colegas de trabalho, verifica-se que 50,4% dos militares se sentem muito satisfeitos com o tratamento que deferem ao colega de trabalho; 47,2% estão satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 97,6% do efetivo pesquisado, o que sugere, clima de cordialidade no serviço; pouco satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito, somam 2,4%.

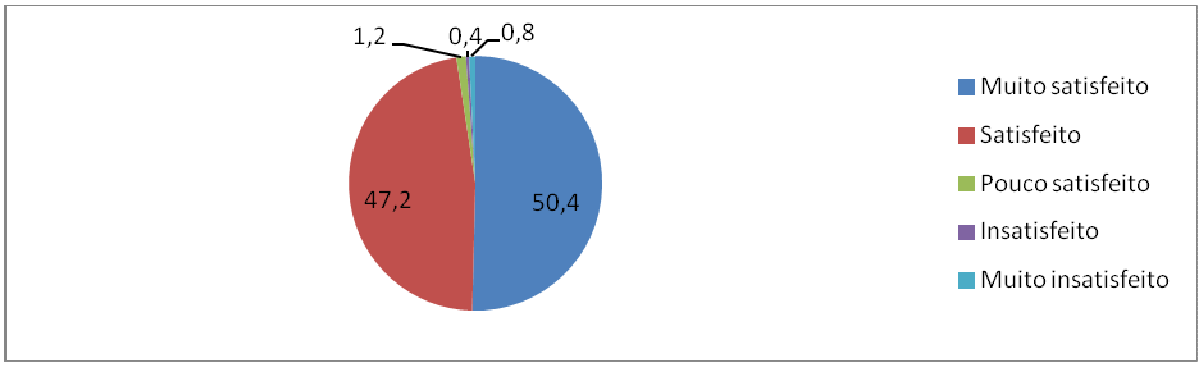

GRÁFICO 15: Tratamento deferido por mim aos meus colegas de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se no gráfico 16, que 51,2% dos militares afirmam que se sentem muito satisfeitos com o tratamento que é deferido ao Cmt de fração; 44,5% estão satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 95,7% do efetivo pesquisado, o que sugere, clima de cordialidade entre subordinado e superior, 3,1% estão pouco satisfeitos, e insatisfeitos e muito insatisfeitos, somam 1,2%.

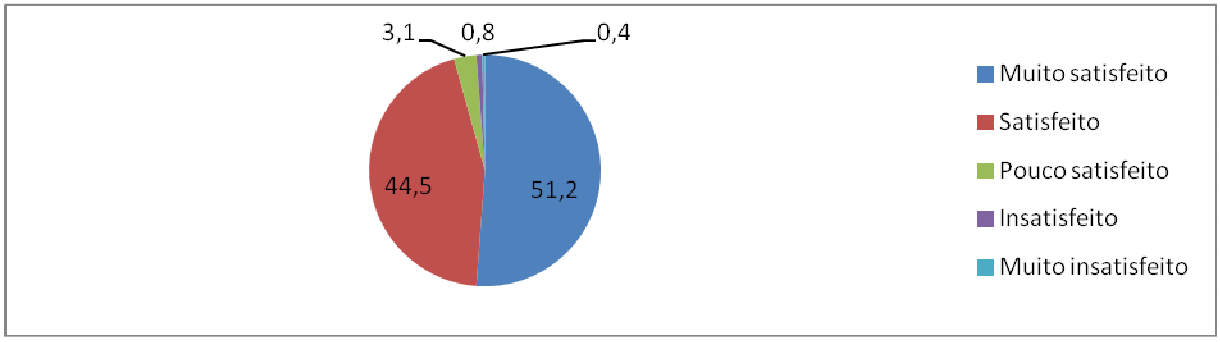

GRÁFICO 16: Tratamento deferido por mim ao comandante da fração
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se no gráfico 17, quando perguntado sobre o sentimento com relação ao tratamento recebido pelo Cmt da Fração, nota-se que 48% dos militares afirmam que se sentem muito satisfeitos com o tratamento que lhes é deferido pelo cmt de fração; 44,9% estão satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 92,9% do efetivo pesquisado, o que sugere, um clima de respeito e camaradagem. Pouco satisfeitos somam 5,5% e insatisfeitos e muito insatisfeitos, perfazem o total de 1,6%.

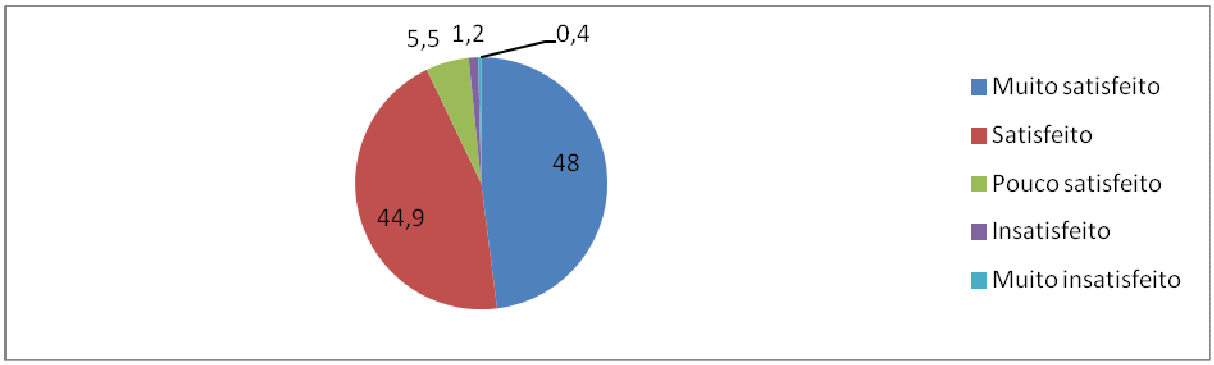

GRÁFICO 17: Tratamento que me é deferido pelo Comandante da fração
Fonte: Dados da pesquisa

Observando comparativamente o gráfico 16 e 17 verifica-se uma pequena discrepância quanto ao tratamento recebido e deferido ao comandante da Fração, de forma que os comandados se manifestam no sentido de que deferem melhor tratamento ao comandante da Fração do que recebem, numa diferença de aproximadamente 3% no quesito muito satisfeito. Fato interessante ocorre quando

analisamos o quesito pouco satisfeito, os pesquisados se manifestam no sentido de que dispensam menos tratamento ao comandante da Fração do que recebem.

Observa-se no gráfico 18, que 49,6% dos militares afirmam que se sentem satisfeitos com o tratamento respeitoso recebido pelos colegas de trabalho; 42,5% estão satisfeitos, o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 92,1% do efetivo pesquisado, o que sugere, um clima de respeito e camaradagem entre colegas; 7,1% estão pouco satisfeitos.

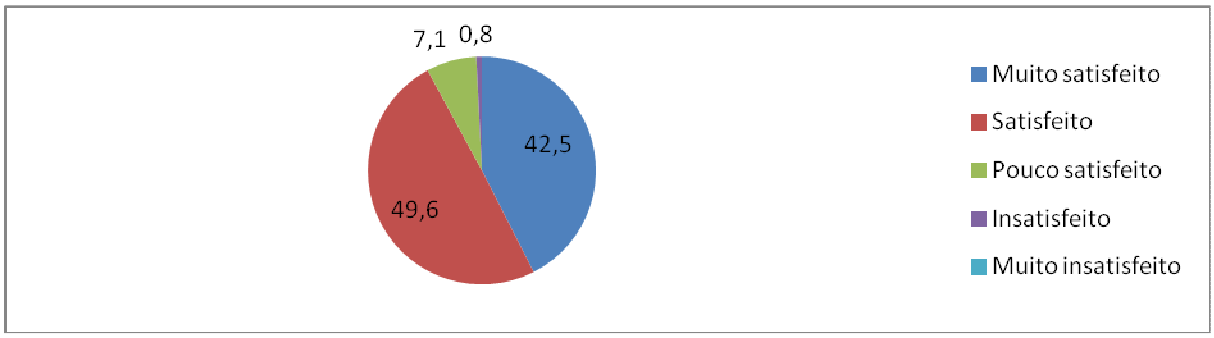

GRÁFICO 18: Tratamento respeitoso recebido pelos colegas de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 19, que quando perguntado sobre o sentimento com relação ao apoio recebido pelos colegas quando necessário, 50,8% dos pesquisados estão satisfeitos com o apoio recebido pelos colegas quando necessário; 39% estão muito satisfeitos; pouco satisfeitos, somam 7,5%; Insatisfeito e muito insatisfeito perfazem o total de 2,8%.

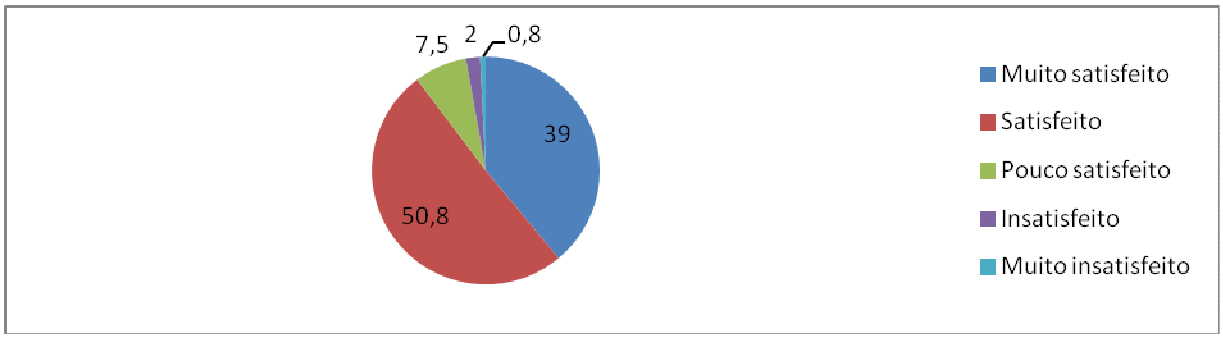

GRÁFICO 19: Apoio recebido pelos colegas quando necessito
Fonte: Dados da pesquisa

Observando o gráfico 20, nota-se que 44,9% dos pesquisados estão muito satisfeitos com o apoio recebido pelo comandante da fração; 44,1% estão

satisfeitos. O acumulado entre os fatores muito satisfeito e satisfeito, somam 89%; 7,9% estão pouco satisfeitos; 2% estão insatisfeitos e 1,2% estão muito insatisfeitos.

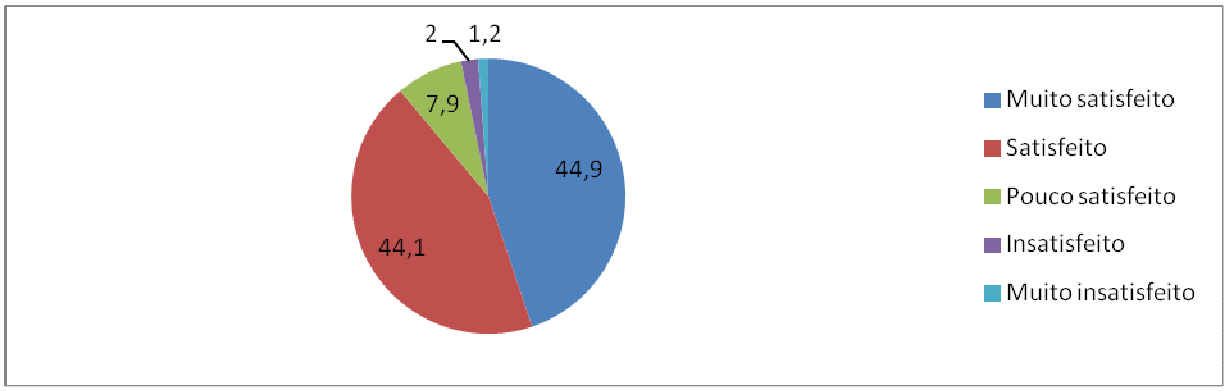

GRÁFICO 20: Apoio recebido pelo comandante da fração quando necessário
Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 21, pode-se perceber que 54,7% dos militares se sentem satisfeitos com o espírito de colaboração dos colegas de trabalho; 32,3% estão muito satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 87% do efetivo pesquisado, o que sugere, clima de camaradagem está sendo praticado. Os 13% restantes estão distribuídos entre pouco satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito.

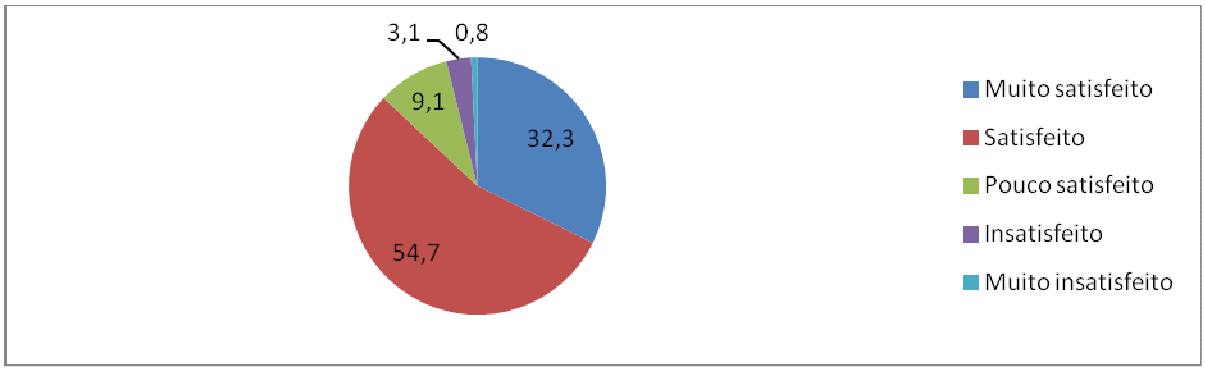

GRÁFICO 21: Espírito de colaboração dos colegas de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 22, que 57,5% dos militares estão satisfeitos com o tipo de amizade demonstrado pelos colegas; 33,5% estão muito satisfeitos, de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 90,9%; pouco

satisfeitos somam 5,9%; pesquisados insatisfeitos somam um total 2% e muito insatisfeitos são 1,2%.

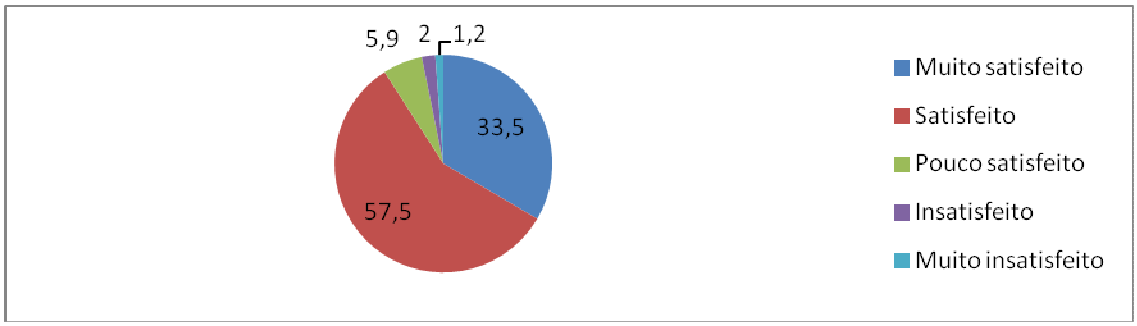

GRÁFICO 22: Tipo de amizade que meus colegas de trabalho demonstram por mim
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 23, nota-se que 52% dos militares se sentem satisfeitos com o tipo de amizade que demonstra aos companheiros de trabalho; 41,7% estão muito satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 93,7% do efetivo pesquisado, o que sugere, um salutar clima de amizade. Os 6,3% restantes estão distribuídos ente pouco satisfeito, insatisfeito e muito insatisfeito.

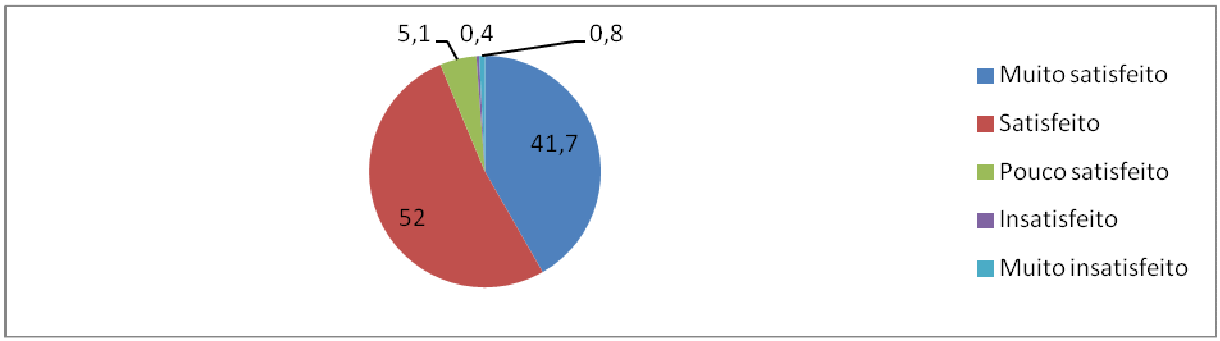

GRÁFICO 23: Tipo de amizade que demonstro aos colegas de trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 24, que 46,9% dos militares se sentem satisfeitos com a abertura dada pelo chefe direto na execução do trabalho; 41,7% estão muito satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 88,6% do efetivo pesquisado, o que sugere que os pesquisados tem autonomia na execução do serviço. 10,2% dos pesquisados estão pouco satisfeitos com a autonomia dada.

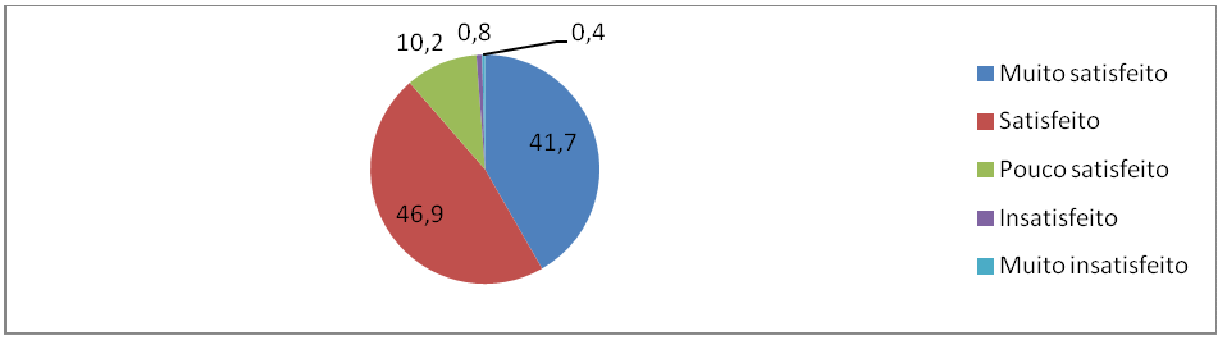

GRÁFICO 24: Abertura dada pelo chefe direto na execução do trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 25, que 45,3% dos militares se sentem satisfeitos com a maneira com que o chefe transmite informações importantes para o desempenho; 40,9% estão muito satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 86,2% do efetivo pesquisado, o que sugere, que as informações são transmitidas claramente. 12,2% dos pesquisados estão pouco satisfeitos com a transmissão de informações.

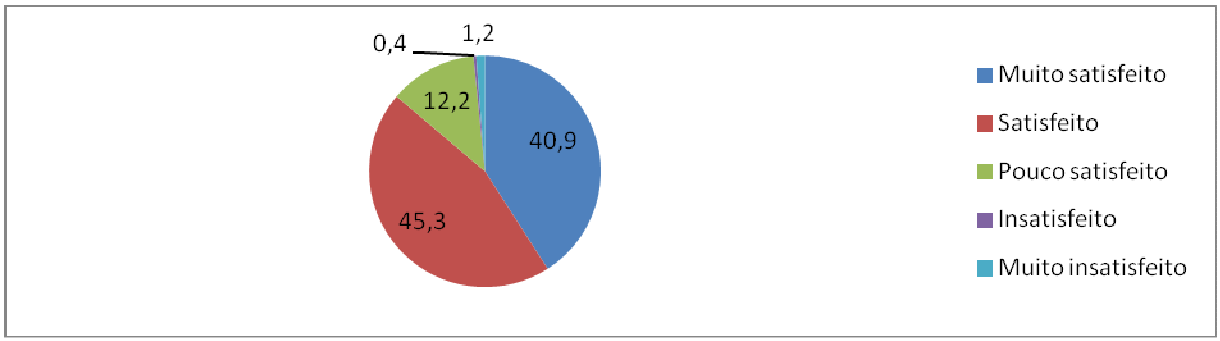

GRÁFICO 25: Maneira que meu chefe direto transmite informações importantes para o meu desempenho
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 26, que 46,9% com a forma de tratamento dispensada pelo chefe direto; 45,3% estão muito satisfeitos, de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 92,21%. A porcentagem de pesquisados poucos satisfeitos somam um total 5,9%; insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 2%.

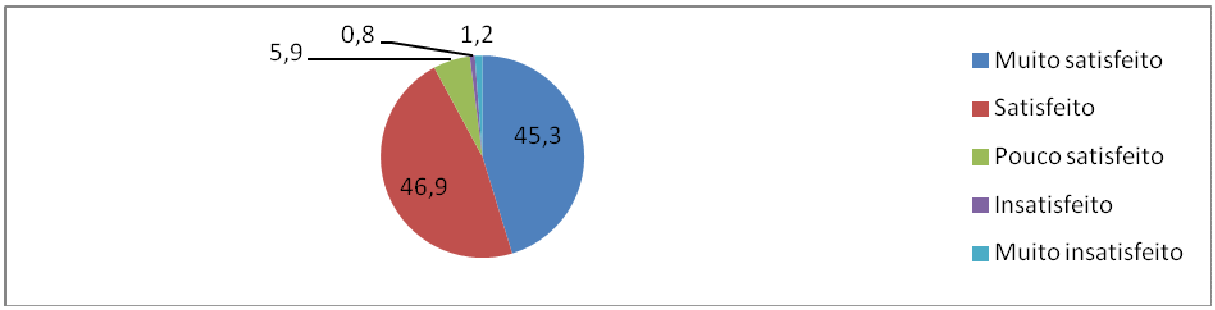

GRÁFICO 26: Forma como meu chefe direto me trata
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 27, que 53,9% dos militares se sentem satisfeitos com a forma como é realizada a avaliação de desempenho; 30,3% estão muito satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 84,3% do efetivo pesquisado, o que sugere que a avaliação de desempenho tem sido bem conduzida. 11,4% dos pesquisados estão pouco satisfeitos com a forma de avaliação; insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 4,4%.

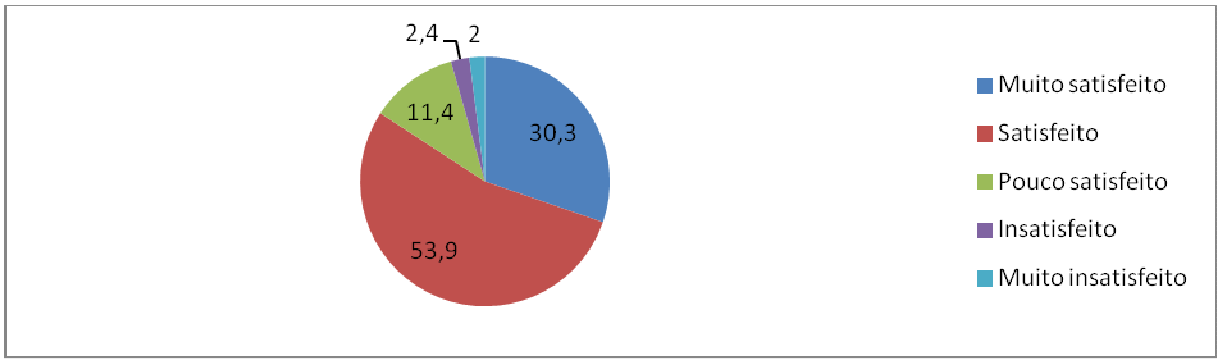

GRÁFICO 27: Forma como é realizada a avaliação de desempenho da fração
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 28, verifica-se que 50% dos militares se sentem satisfeitos com a forma como são recompensados; 22% estão muito satisfeitos, sendo que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 72% do efetivo pesquisado. Diferindo dos outros itens já analisados, 20,9% dos pesquisados se mostraram pouco satisfeitos com a forma como são recompensados; insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 7,1%. O Somatório dos entrevistados pouco satisfeitos, insatisfeitos e muito insatisfeitos perfaz 28%.

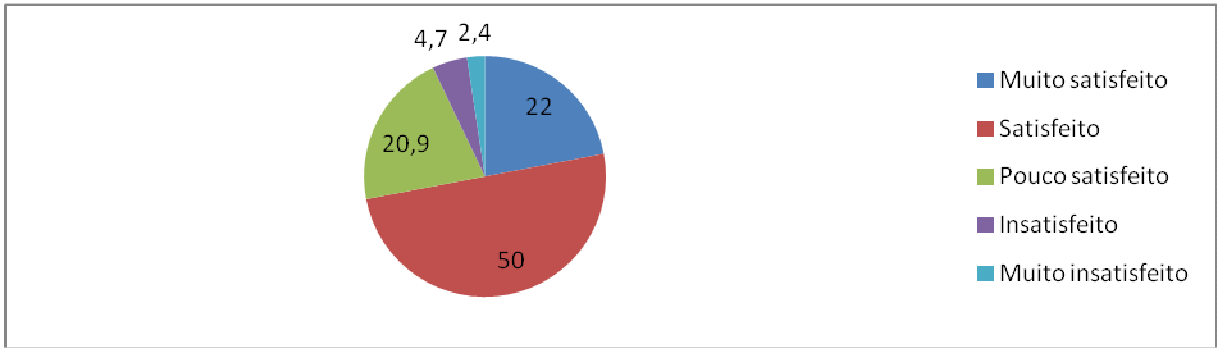

GRÁFICO 28: Forma como sou recompensado pelos serviços decorrentes de ações profissionais
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 29, que 51,2% dos militares se sentem satisfeitos com a maneira como as mudanças e inovações são introduzidas na unidade; 24.8% estão pouco satisfeitos; 16,9% se sentem muito satisfeitos. Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 7%. A avaliação reflete uma certa resistência a mudanças, principalmente pela inserção de ferramentas de informática para registro de Boletim de ocorrência, de forma que todos, inclusive aqueles que não tinham afinidade com informática, pois tiveram que aprender pois caso contrário suas funções estariam limitadas.

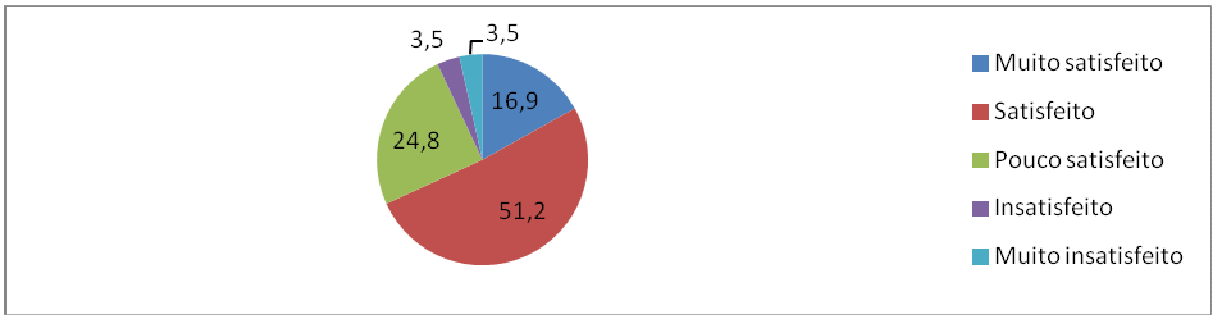

GRÁFICO 29: Como as mudanças e inovações são introduzidas na unidade
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se no gráfico 30 que 57,1% dos militares se sentem satisfeitos com a variedade de tarefas que realiza; 22,8% estão muito satisfeitos; 16,1% se sentem pouco satisfeitos. Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 4%. Os dados sugerem que os militares estão motivados para o desempenho de qualquer atividade de polícia.

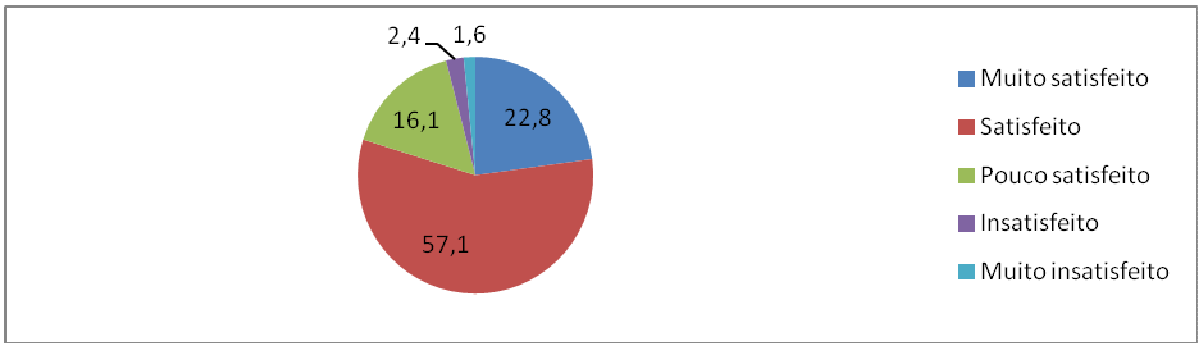

GRÁFICO 30: Com a variedade de tarefas
Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se no gráfico 31 que quando perguntados sobre a percepção que tinham quanto ao trabalho realizado na Fração, 52% dos militares responderam que se sentem satisfeitos com o trabalho que realiza na fração onde trabalha; 39,4% estão muito satisfeitos; 7,1% se sentem pouco satisfeitos. Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 1,6%. Os dados sugerem que os militares estão motivados a executar as atividades de polícia ostensiva independente do local onde esteja servindo.

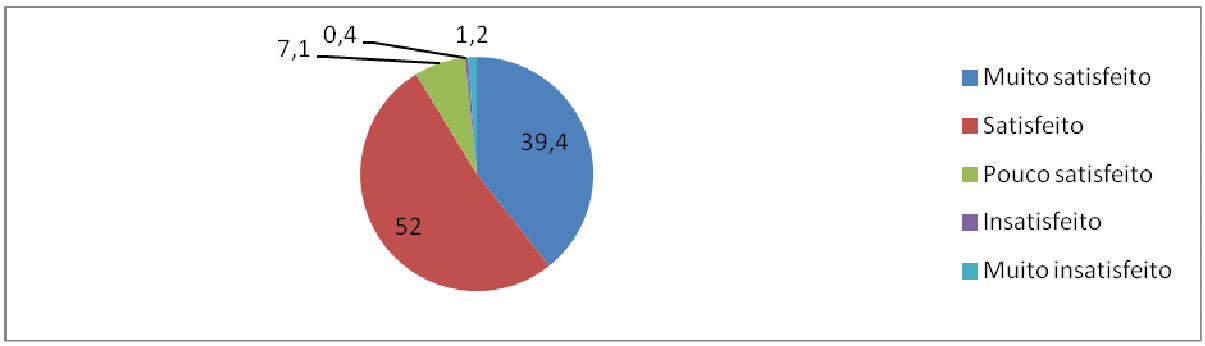

GRÁFICO 31: Com o trabalho realizado na fração em que trabalho
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 32 verifica-se que 52% dos militares se sentem reconhecidos e valorizados pelo comandante da fração; 39,4% se sentem muito satisfeitos com o reconhecimento; 7,1% se sentem pouco satisfeitos. Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 1,6%.

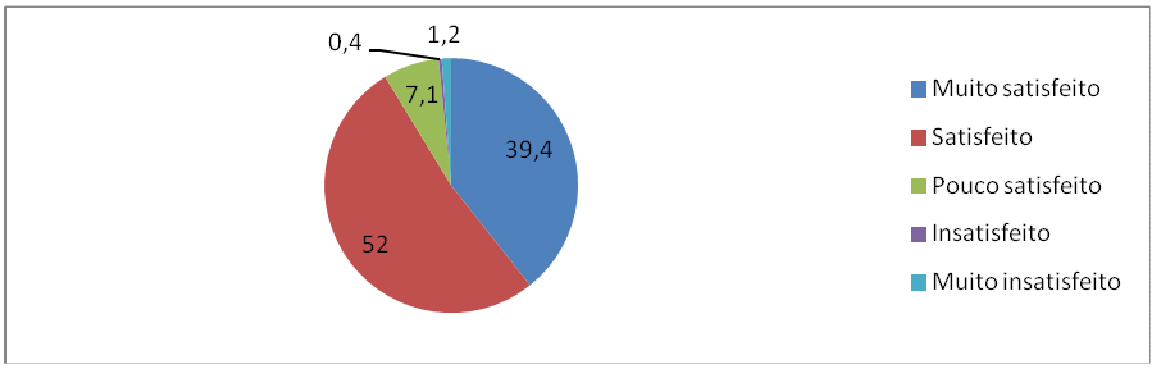

GRÁFICO 32: Trabalho é reconhecido e valorizado pelo comandante da fração
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se na tabela 33 que 53,9% dos militares sentem-se reconhecidos pelos serviços por colegas e superiores e se sentem satisfeitos com esta situação; 25,6% se sentem muito satisfeitos com o reconhecimento de seus serviços pelos colegas e superiores; 14,6% se sentem pouco satisfeitos. Insatisfeitos e muito insatisfeitos somam 5,9%.

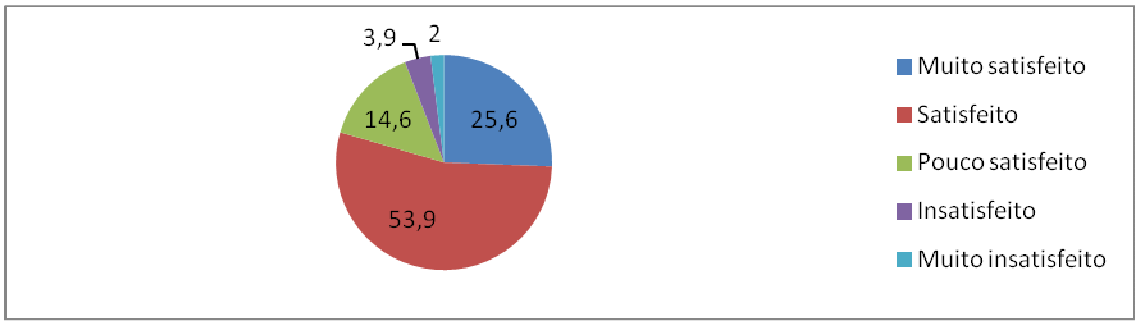

GRÁFICO 33: Reconhecimento do serviço pelos colegas e superiores
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se gráfico 34 que quando perguntados sobre sua percepção quanto a burocracia da unidade, 41,3% dos militares sentem-se satisfeitos com a burocracia da unidade; 29,9% se sentem pouco satisfeitos com esta situação; 9,4% se sentem insatisfeitos com a burocracia; 8,3% se dizem muito satisfeito com a burocracia administrativa da unidade.

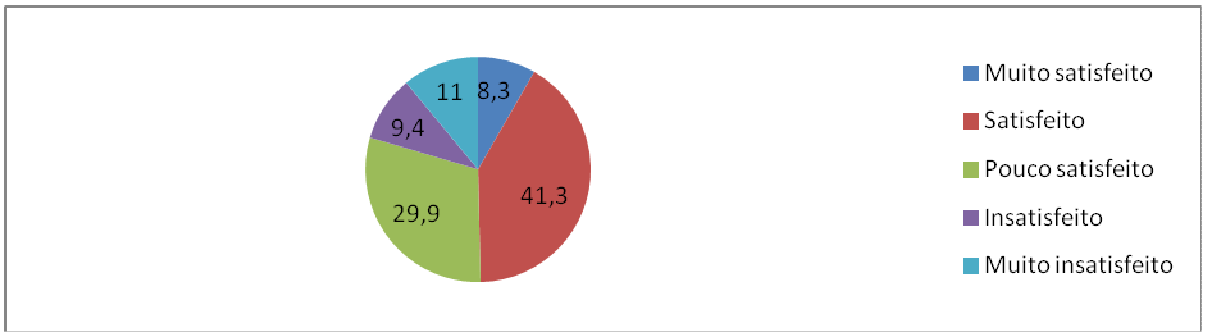

GRÁFICO 34: Relação à burocracia administrativa da unidade
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 35 verifica-se que 42,9% dos militares sentem-se satisfeitos com a condução dos procedimentos administrativos da unidade; 24,4% se sentem pouco satisfeitos com esta situação; 11,8% se muito insatisfeitos com a forma como são conduzidos os procedimentos administrativos da unidade; 9,1% se sentem insatisfeitos. Os dados sugerem que há uma insatisfação recorrente em torno do assunto, provavelmente em decorrência do receio de sansões disciplinares que podem advir como resultados dos processos apuratórios.

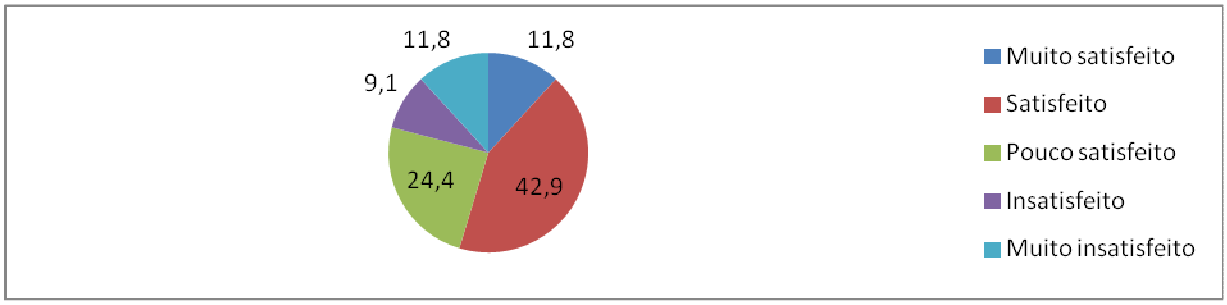

GRÁFICO 35: Como são conduzidos os diversos procedimentos administrativos da unidade
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se no gráfico 36 que quando perguntados sobre como se sentem com relação ao nível sócio cultural, 61,8% dos militares sentem-se satisfeitos com o seu nível sócio cultural; 21,7% se sentem satisfeitos com esta situação; de forma que o acumulado entre os dois fatores perfaz um total de 83,5%; 11,8% se sentem pouco satisfeitos com o nível sócio cultural; insatisfeitos com a situação representam 2% da amostra e muito insatisfeitos correspondem a 2,8%.

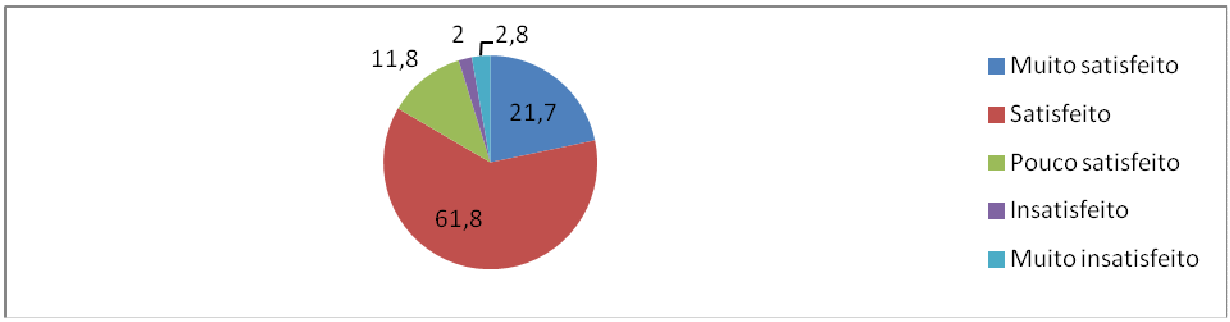

GRÁFICO 36: Nível sócio-cultural
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se No gráfico 37 que 48,4% dos militares sentem-se satisfeitos com relação a ascensão a carreira; 22,4% se sentem pouco satisfeitos com o nível sócio cultural; 16,9% se sentem muito satisfeitos com a situação. O somatório acumulado entre muito satisfeito e satisfeito, perfazem o total de 65,4%; insatisfeitos representam 6,72% da amostra e muito insatisfeitos correspondem a 5,5%.

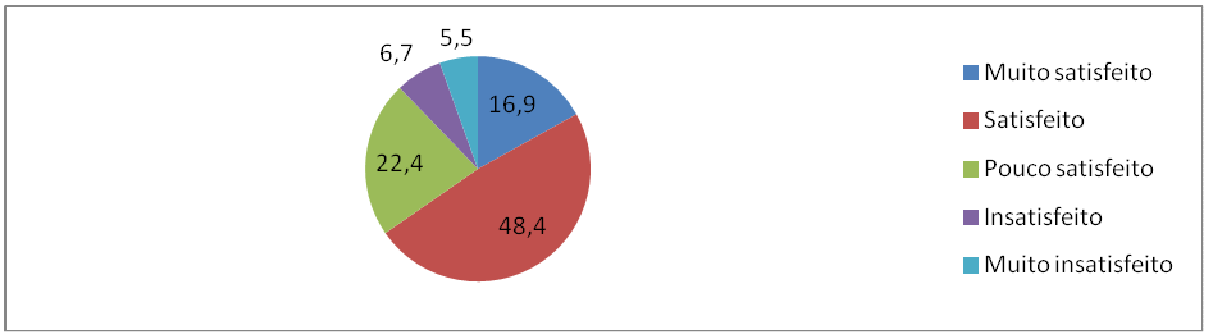

GRÁFICO 37: Ascensão profissional na carreira
Fonte: Dados da pesquisa

Analisando o gráfico 38, nota-se que 47,6% dos militares pesquisados possuem entre 1 a 6 anos de serviço; 23,2% dos entrevistados têm entre 13 e 17 anos de serviço; 14,2% possuem de 18 a 23 anos de serviço; 9,4% dos entrevistados possuem entre 24 e 30 anos de serviço; 5,5% possuem entre7 e 12 anos, o que demonstra que a tropa da unidade é relativamente nova.

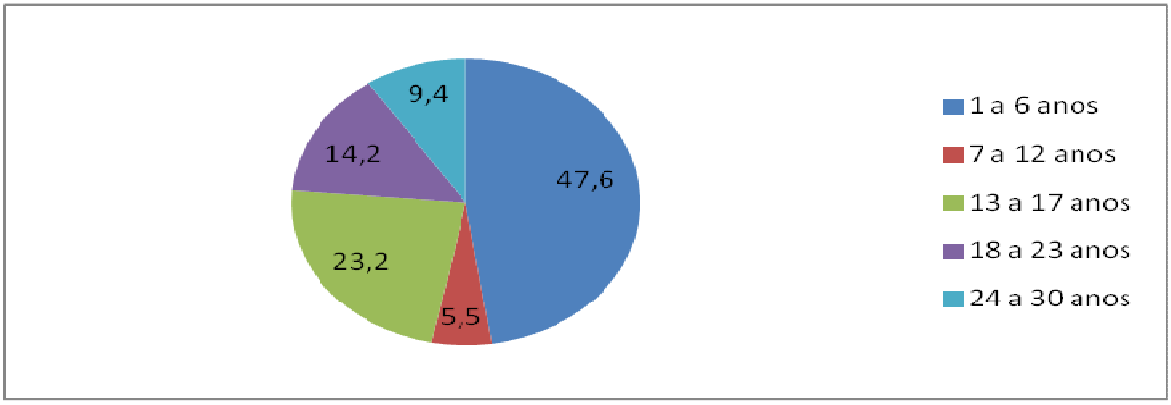

GRÁFICO 38: Tempo de serviço
Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se gráfico 39 que quando perguntados sobre o local onde está trabalhando, 37,8% dos militares pesquisados prestam serviço em sede de companhias descentralizadas; 23,2% estão servindo em destacamento e subdestacamento; 14,2% dos entrevistados prestam serviços na sede de pelotões destacados; 13% dos entrevistados prestam serviços na sede da unidade (administração); 11,8% na sede da 64ª Companhia.

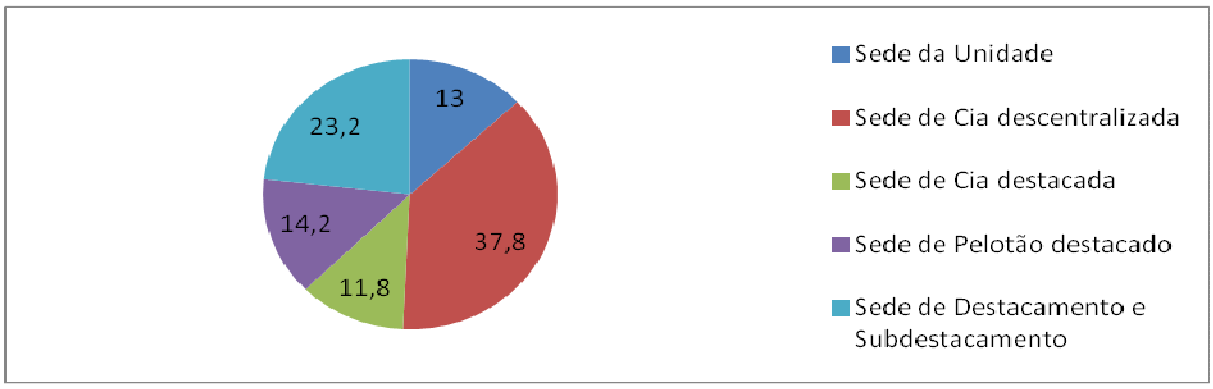

GRÁFICO 39: Você atualmente está trabalhando na?
Fonte: Dados da pesquisa

O envolvimento de todos os atores no ambiente de trabalho é fator fundamental para que a atividade seja desenvolvida com mais compromisso, responsabilidade e eficiência.

Dentro de uma política de recursos humanos, a satisfação do servidor em realizar uma tarefa é fator preponderante para a sua motivação. O policial militar quando motivado tende a realizar seu trabalho com mais dedicação e esmero, e isso aumenta consideravelmente a qualidade e a produtividade.

Toda organização carrega em sua essência, os objetivos e valores cultuados pela empresa, de forma que tais valores são internalizados de diferentes formas. No caso específico da Polícia Militar, tais valores são decorrentes de um continuo processo de aculturação pelo qual todos os policiais militares passam durante o período de formação e durante a carreira, através dos diversos cursos e especializações disponíveis aos seus servidores, de acordo com o quadro, posto e graduações específicas.

9 CONCLUSÃO E SUGESTÕES

> *"Assim como a cera, naturalmente dura e rígida, torna-se, com um pouco de calor tão moldável que se pode levá-la a tomar a forma que se desejar, também se pode, com um pouco de cortesia e amabilidade, conquistar os obstinados e os hostis."*
>
> (Arthur Schopenhauer)

A Polícia Militar de Minas Gerais, como toda organização, é constituída por pessoas. Por um bom período o relacionamento interpessoal foi relegado a um segundo plano, onde se exigia o estrito cumprimento a normas e regulamentos sem questionamento e sem ponderação. Problemas de relacionamento eram comuns, devido ao rígido sistema militar. As insatisfações eram guardadas com cada um que se sentia prejudicado. Por vezes ocorriam injustiças e o rigor militar fazia com que as pessoas aceitassem a situação sem nenhuma forma de diálogo.

A sociedade evoluiu, os tempos mudaram, o regime militar caiu e a Organização se viu em uma situação extremamente diferente onde os valores institucionais e os objetivos da PMMG tiveram que ser revistos, como forma de acompanhar a evolução social, sob pena de recrudescimento e extinção. Assim, chegamos ao novo milênio como uma polícia respeitada, ordeira e que preserva os direitos humanos sacramentado nas garantias individuais da Constituição da República, da qual, toda autoridade constituída deve ser guardiã.

O 28º BPM inserido em um contexto sócio econômico próprio e diferenciado, visto as características e peculiaridades da sua área de responsabilidade, com grandes extensões territoriais, com frações distantes da sede da Unidade, onde as necessidades por segurança são as mesmas que de qualquer região, apresenta também dificuldades quanto a relacionamento interpessoal, o que pode refletir na satisfação do trabalho e na produtividade de cada Fração e do Batalhão como um todo.

Assim, este trabalho procurou diagnosticar como está o relacionamento interpessoal e a satisfação no trabalho dos militares do 28º Batalhão de Polícia Militar, através da aplicação de questionários a uma amostra de 254 (duzentos e cinqüenta e quatro), pesquisados, como instrumento para aferição de tais fatores. Através de estudos sobre motivação, diversas teorias foram pesquisadas com visões

distintas sobre o papel da pessoa e da organização, de forma que determinar qual teoria mais aplicável torna-se muito difícil; o ideal seria a integração das teorias aplicada as necessidades da organização visto que existem fatores que causam satisfação e insatisfação, e que as necessidades diferem de indivíduo para indivíduo.

Conforme afirma Dutra (2002, p. 17 apud NOBRE p. 87) " a empresa cabe estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que de melhor, ao mesmo tempo que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes".

Da pesquisa realizada, verifica-se que o relacionamento interpessoal e a satisfação no trabalho na área do 28º BPM, apontam para um clima de simpatia, amizade, cooperação entre colegas, superiores e subordinados.

Nota-se pela análise geral de resultados, que o relacionamento interpessoal e a satisfação no trabalho no 28º BPM e suas Frações estão elevados o que demonstra que os militares se encontram motivados na realização de suas diversas atividades no policiamento ostensivo. Em que pese o fato da motivação ser algo intrínseco, é necessário que as empresas adotem comportamentos e estratégias que proporcionem conforto e tranqüilidade para que os colaboradores se sintam satisfeitos e se empenhem na efetivação do trabalho. Problemas com relação a críticas e insatisfação sempre ocorreram dentro da corporação, mesmo que veladamente, principalmente com relação a políticas salariais, no entanto, os resultados da pesquisa demonstram que os policiais militares do 28º BPM estão altamente satisfeitos.

Os investimentos que foram feitos na região no tocante a aparelhamento das Frações, com certeza influenciaram nas informações prestadas, pois salário não é fator determinante de satisfação, de forma que um conjunto de outros fatores deve ser observado.

Nobre (2010, p.86) afirma que "o investimento em qualidade de vida no trabalho não é supérfluo, pelo contrário, exige esforço e humanização dos gestores [...]"

Demonstra-se nas análises feitas, que o fator motivação, mesmo sendo um sentimento interno e individual, gera reflexos positivos no próprio relacionamento interpessoal, principalmente se a pessoa se relaciona bem com superiores e subordinados e se sentem satisfeitos com o local de trabalho. Na pesquisa,

comprovou-se que este sentimento é altamente positivo não havendo discrepâncias com relação aos sentimentos de satisfação. De um modo geral, a pesquisa demonstra que o somatório de militares “muito satisfeitos e satisfeitos” é superior a 80%, com média geral de 86% para todos os itens da pesquisa.

Verificou-se na análise dos dados referentes a percepção dos entrevistados quanto a forma de recompensa pelos serviços prestados, o acumulado entre muito satisfeito e satisfeito, foram de 72%, de forma que 28% dos entrevistados demonstram um certo descontentamento como a forma de recompensa. Não há como determinar os motivos que intervieram nessa resposta, de forma que para analisá-la, faz-se necessário a uma pesquisa sobre o assunto

Analisando a percepção dos entrevistados com relação a maneira como são introduzidas mudanças e inovações na Unidade, houve uma queda considerável no nível de satisfação, posto que o acumulado entre muito satisfeito e satisfeito, perfazem o total de 68%, resultado bem inferior a média geral. O resultado nos remete a mudança organizacional, no sentido de inserção de ferramentas de trabalho ou mecanismos de controle da atividade policial

> “Os empregados tendem a recear a mudança, em parte, por um desejo de segurança e satisfação com o *status quo*. Conseqüentemente conseguem identificar com rapidez as deficiências, indicando-as em um plano que contém propostas de mudança e usá-las visando auferir vantagens para si mesmos. Caso suas objeções sejam manifestadas, porém, não recebam atenção, podem agir para assegurar que os problemas identificados prejudiquem efetivamente o programa de mudança. (Vecchio, 2008 p. 372)

Outro dado interessante se prende ao fato de que quando perguntados sobre o sentimento com relação à burocracia na Unidade, verificou-se que somente 49,6% dos entrevistados estão completamente satisfeitos com a burocracia da Unidade, incluímos aqui como completamente satisfeitos, o somatório dos muito satisfeitos com os satisfeitos, de forma que 29,9% estão pouco satisfeito, insatisfeitos ou muito insatisfeitos somam 10,5%, sendo o pior dado do universo analisado. Pode-se aferir de tais dados que os pesquisados não compreendem ou não dão valor a burocracia ou não entendem a sua necessidade.

> O principal ponto forte da burocracia é sua capacidade de realizar atividades padronizadas de maneira muito eficiente. [...] A onipresença de regras e regulamentos substitui as decisões os executivos. [...] As operações padronizadas, junto com a alta formalização, permitem que o processo decisório seja centralizado. Assim, há pouca necessidade de tomadores de decisões experientes e inovadores abaixo da cúpula dirigente. (Robbins, 2005 p. 357)

Na Polícia Militar, existem normas e padronização de comportamentos que determinam qual ação deverá ser adotada em decorrência de algum fato, de forma que os militares se vêm obrigados a observar tais regras, sob pena de sofrer as sansões pelo descumprimento. Obviamente trata-se de mecanismo de controle interno e que toda organização possui, entretanto, a organização policial se difere das demais por suas características militares. Infere-se que o resultado reflete o desconhecimento dos pesquisados sobre burocracia e sua necessidade dentro de uma empresa organizada. Existe ainda a possibilidade de que os pesquisados, durante as respostas, tenham feito uma associação entre burocracia e a forma como são conduzidos os procedimentos administrativos na Unidade, visto que as duas perguntas são subseqüentes. Para melhor analisar o dado, é necessária a realização de uma pesquisa sobre o assunto.

Com base nas teorias estudadas, podemos inferir que relacionamento interpessoal está intimamente ligado a satisfação pessoal e a motivação, pois tais fatores estão associados a administração de recursos humanos e as pessoas que fazem a organização e que a produtividade da empresa pode sofrer conseqüências caso ocorra a insatisfação do empregado.

Conclui-se finalmente que a pesquisa realizada contribui para que o comando da unidade conheça a percepção dos policiais militares em relação à satisfação no trabalho e o clima preponderante nas unidades que compõem o 28º Batalhão.

Como sugestão propõe-se novas pesquisas acerca de temas correlatos tais como recompensa, uma vez que esta acaba por interferir na satisfação e no dia a dia de trabalho do servidor. Outro tema importante diz respeito aos procedimentos administrativos existentes na unidade. Levanta-se a hipótese de que há um desconhecimento em relação à importância de certos procedimentos e que estes visam proteger a administração e o próprio policial militar como forma de proporcionar segurança jurídica a todos os envolvidos em determinado processo,

tendo em vista as diversas providencias administrativas e judiciais decorrentes dos diversos procedimentos apuratórios a que está sujeita a administração militar. É certo que pode haver alguns exageros em relação à burocracia e isto deve ser evitado, mas não há de se negar sua importância.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. ***Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional***. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. **Motivação nas Organizações**. 4 ed.São Paulo:Atlas, 2006.

_____. ***Motivação***. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. ***Motivação nas organizações***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e Qualidade de Vida**. 1 ed. Rio de Janeiro: Dunya,1997.

CAIXETA, Rogério Gonçalves. **Patrulhamento Rural em Unaí/28ºBPM: Uma análise do modelo de desenvolvimento da atividade nos anos de 2007 e 2008**. Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Policia Militar, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2009.

CIVITA, V. **Grande Dicionário Larousse da Língua Portuguesa**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.

CHIAVENATO, I. ***Administração – teoria, processo e pratica****. 3. Ed.* São Paulo: Mackron Books, 2000.

_____. ***Gerenciando pessoas***. São Paulo: Makron Books, 3 ed, p. 252. 1994.

_____. ***Recursos humanos***. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. ***Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas***. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Teoria Geral da Administração:* ***Abordagens prescritivas e normativas da administração***. São Paulo. 1996.

_____. ***Recursos humanos****: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Recursos Humanos**: edição compacta. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. ***Administração de recursos humanos: fundamentos básicos***. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. ***Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. ***Teoria geral da administração***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. *Recursos humanos:* ***o capital humano das organizações***. 8. ed. 3. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Recursos humanos** – o capital humano das organizações. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campos, 2005.

_____. **Gerenciando pessoas:** O passo decisivo para gestão participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CODA, R. **O valor do diagnóstico de clima: entrevista concedida a Patrícia Bispo**. FEA USP. Endereço: <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4042&org=2> acessado em 06/06/2011.

CODA, Roberto**.** ***Como está o clima?*** In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília. 1998.

DALMAZ, TAIZ; CASTRO, MARCOS DE; **Avaliação do Clima Organizacional em Uma Universidade. Revista Eletrônica** – UNICENTRO, 2007. Disponível em: < http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/8-Ed6_CS-AvaCl.pdf> . Acessado em 06/06/2011.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e per spectivas. São Paulo. Atlas, 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Motivação**. In: _____. Dicionário Aurélio eletrônico: século XXI. Rio de Janeiro: Nova Fronteira/Lexicon Informática, 2009.

FISCHER, Gustave Nicolas. **O conceito de relação na psicologia social**. Lisboa: Idéias Virtuais, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Lima & FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 1989.

FORTES, Alcides Moreno. **Satisfação no trabalho: o caso dos agentes no comando regional de praia.** 2007. Monografia obtenção de grau de licenciatura em psicologia. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Cabo Verde. 2007.

FRANÇA, Junia Lessa; VASCONCELOS, Ana Cristina de. **Manual para normalização de publicações técnico-científicos.** 8 ed. rev. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

GERMANO, Pedro e GIMENES, Higor Correa. **Relacionamento Interpessoal e seus Aspectos Motivacionais**. http://www.webartigos.com/articles/54950/1/Relacionamento-Interpessoal-e-seus-Aspectos-Motivacionais/pagina1.html. Acesso em: 24 Set 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIULIESE, Mariá. Prefácio obra, NOBRE, Thalita Lacerda. **Motivação: os desafios da gestão de recursos humanos.** Curitiba: Juruá 2010.

KONDO, Yoshio. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Gente, 1994. 214 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. ***Fundamentos de Metodologia Científica***. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. ***Fundamentos de metodologia científica***. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. ***Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos***. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salete. ***Avaliação de desempenho: métodos e acompanhamento***. São Paulo : McGraw-hill, p. 14. 1977.

LUZ, J. P. da. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2001. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <http://www.estela.ufsc.br/defesa/pdf/10805/pdf.> Acesso em: 1º maio de 2002

Luz, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

Mantendo o talento da sua empresa. Harvard Business School Press, tradução Tom Venetitianer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 2ª reimpressão.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, Jonh W. **Administração de recursos humanos.** Tradução Reynaldo C. Marcondes. São Paulo. Atlas, 2006.

MINAS GERAIS. POLÍCIA MILITAR. Decreto 11.636, de 29 de janeiro de 1969. **Aprova o Regulamento Geral da Polícia Militar do Estado de Minas Gerais, que trata da competência e da organização da PMMG e da outras providências.**

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. *Plano Estratégico – CG: **Planejamento estratégico da PMMG, para vigência no período de 2009-2011***. Belo Horizonte: Comando Geral, Assessoria da Gestão para Resultados, 2009.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. Resolução 4068/10, de *09 de março de 2010*. *Diretriz de Educação de Polícia Militar* - Belo Horizonte: Comando Geral, 2010.

MINAS GERAIS. Polícia Militar. Comando-Geral. Resolução 4068/10, de *09 de março de 2010*. *Diretriz de Educação de Polícia Militar* - Belo Horizonte: Comando Geral, 2010.

MOSCOVICI, Fela**. Desenvolvimento Interpessoal**. Rio de Janeiro: Editora José Olímpio, 1975.

_____. **Desenvolvimento Interpessoal - Treinamento em Grupo** - José Olympio - 7º edição – Rio de Janeiro, 1977.

_____. **Equipes dão Certo a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

_____. **A Organização por trás do Espelho** - com a colaboração de Ataliba Crespo Vianna...et.al. Rio de Janeiro- Editora José Olimpio, 2001.

_____. **Desenvolvimento Interpessoal: treinamento em grupo** – 9.ed.-Rio de Janeiro:José Olympio, 2000.

_____. **Equipes dão certo** - Rio de Janeiro - José Olympio – 2002.

_____. **Equipes que dão certo, a multiplicação do talento humano.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOSCOVICI, Serge. **Representações Sociais**. Petrópolis / RJ: Editora Vozes, 2003.

NOBRE, Thalita Lacerda. **Motivação: os desafios da gestão de recursos humanos.** Curitiba: Juruá 2010.

NUNES, Paulo. **Conceito de organização.** Disponível em: <http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/03conc_organizacao.htm>. Acessado em 23Set2011.

REFOSCO, Isis, **O relacionamento interpessoal como fundamento para o aprimoramento do atendimento**. Disponível em: <http://www.portal13.com.br/hotsites/pensador/wp-content/uploads/2010/O-relacionamento-interpessoal-como-fundamento-para-o-aprimoramento-do-atendimento-2008-pdf> Acessado em 14Jun2011.

ROBBINS, Stephen P. ***Valores, atitudes e satisfação no trabalho****. In: _____. Comportamento organizacional*. 8 ed.. pp. 86-102. Rio de Janeiro: Prentice Hall/ Livros Técnicos e Específicos. 1998.

_____. ***Mudança Organizacional e administração de estresse****. In Comportamento Organizacional*. (8a ed.). pp. 394-422. Rio de Janeiro: Prentice Hall/Livros Técnicos e Específicos. 1998.

_____. ***Administração: mudanças e perspectivas***. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Comportamento organizacional**. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 19989.

RUCHINSKI, Paulo Roberto Pereira. **Clima Organizacional do Planejamento Estratégico Corporativo: Estratégia na Obtenção de Resultados**. Disponível em: < www.cadernosnpga.ufba.br/include/getdoc.php?id=107...pdf>. Acesso em: 06 jun. 2011.

SANTOS, Roberto Elísio dos. **Introdução à teoria da comunicação.** São Bernardo do Campo: Editora do IMS, 1992.

SILVA, Amarildo Alves da. **Satisfação no trabalho e clima organizacional: uma análise do 35º batalhão de polícia militar.** Monografia (Especialização em Segurança Pública). Academia de Policia Militar, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 2010.

SILVA, Walmir Rufino da e RODRIGUES, Claudia M. Cruz. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

STEERS, R. M.; PORTER, The role of motivation in organizations, in motivation and wor behavior. New York: McGraw Hill, 1983.

VECENTIN, Sebastião Martinho. **O retrabalho na prestação de suporte em informática: um estudo de caso.** 2009. 118 f. Estudo de caso. Pós graduação para obtenção do título MBA em Tecnologia da Informação e comunicação. Centro Universitário Radial. São Paulo, 2009.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional**: conceitos básicos. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VENETIANER, Tom. **Mantendo os Talentos de sua Empresa**. Rio de Janeiro: Busines School Press – 2007.

APÊNDICES

Apêndice I – Questionário aplicado aos militares do 28º BPM com a finalidade de levantar a percepção da satisfação e do relacionamento interpessoal

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA CESP 2011

Questionário aos Policiais Militares do 28º BPM

Relacionamento interpessoal e Satisfação no Local de Trabalho

Caro companheiro, Cordiais Saudações!

O 28º Batalhão, tem conseguido reduzir os índices de criminalidade e conseqüentemente cumprir o que fora pactuado no acordo de resultados, desde o início de sua criação. No período de 2007 a 2010, houve um aumento do efetivo da Unidade, o que refletiu também no efetivo das Frações destacadas. Considerando as características e peculiaridades da Unidade, é nossa intenção conhecer como os membros da Unidade em seus diversos níveis percebem algumas questões relativas ao clima organizacional do Batalhão e se tais questões podem influenciar na efetividade profissional do policial militar.

Assim, solicito o seu apoio no sentido de que responda o questionário abaixo, que é parte de uma pesquisa científica que está sendo realizada como requisito para a conclusão do Curso de Especialização em Segurança Pública – CESP 2011.

Conto com sua prestimosa colaboração para que responda as perguntas abaixo da forma mais sincera possível. Basta marcar um X na resposta que escolher, **NÃO HÁ NCESSIDADE DE IDENTIFICAÇÃO**.

IMPORTANTE

Este questionário é de natureza **confidencial**, o que significa que **o anonimato do colaborador será respeitado**.

Não existe resposta certa ou errada relativa a qualquer item do questionário. Necessita-se que sua **opinião seja sincera e pessoal**.

Responda as perguntas abaixo marcando um X na opção correspondente (apenas uma resposta):

1 = Muito Satisfeito	2 = Satisfeito	3 = Pouco Satisfeito	4 = Insatisfeito	5 = Muito Insatisfeito
Em relação ao meu trabalho, sinto-me:				

Ord.	Questão	Resposta				
		Muito Satisfeito	Satisfeito	Pouco Satisfeito	Insatisfeito	Muito Insatisfeito
I)	Com a Unidade em que trabalho.					
II)	Com a Fração em que trabalho					
III)	Com a imagem do 28º BPM junto a comunidade.					
IV)	Com a imagem da Fração onde trabalho junto a sociedade.					
V)	Com os resultados do trabalho desta Fração..					
VI)	De pertencer a Fração em que trabalho.					
VII)	Com o trabalho que realizo na Fração.					
VII)	Com a possibilidade de crescimento pessoal e satisfação diante das atividades que desenvolvo no trabalho.					
IX)	Com a importância das minhas atividades no cumprimento das metas da Fração em que trabalho.					
X)	Com a importância das minhas atividades para o alcance dos objetivos da Unidade					
XI)	Com os resultados do trabalho que executo.					
XII)	Em saber que o trabalho que desempenho é essencial para a sociedade.					
XIII)	Com a oportunidade de ajudar outras pessoas com o meu trabalho.					
XIV)	Com a oportunidade de aplicar o conhecimento que possuo no exercício do meu trabalho.					
XV)	Com o tratamento deferido por mim aos meus colegas de trabalho.					
XVI)	Com o tratamento deferido por mim ao Cmt da Fração.					
XVII)	Com o tratamento que me é deferido pelo Cmt da Fração.					
XVIII)	Com o tratamento respeitoso recebido pelos meus colegas de trabalho.					
XIX)	Com o apoio recebido pelos meus colegas quando necessito.					
XX)	Com o apoio recebido pelo Cmt da Fração quando necessário.					

XXI)	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.					
XXII)	Com o tipo de amizade que meus colegas de trabalho demonstram por mim.					
XXIII)	Com o tipo de amizade que demonstro aos meus companheiros de trabalho.					
XXIV)	Com a abertura dada por meu Chefe direto na execução do trabalho.					
XXV)	Com a maneira que meu Chefe direto transmite as informações importantes para o meu desempenho no trabalho.					
XXVI)	Com a forma como meu Chefe direto me trata.					
XXVII)	Com a forma como é realizada a avaliação de desempenho da Fração.					
XXVIII)	Com a forma como sou recompensado pelos esforços decorrentes de ações profissionais no trabalho.					
XXIX)	Com a maneira como as mudanças e as inovações são introduzidas na Unidade.					
XXX)	Com a variedade de tarefas que realizo.					
XXXI)	Com o trabalho que faço.					
XXXII)	Considero que meu trabalho é reconhecido e valorizado pelo Cmt da Fração.					
XXXIII)	Reconhecimento do serviço pelos colegas e superiores					
XXXIV)	Relação a burocracia administrativa da Unidade.					
XXXV)	Relação como são conduzidos os diversos procedimentos administrativos da Unidade.					
XXXVI)	Com relação ao meu nível sócio-cultural					
XXXVII)	Com relação a ascensão profissional na carreira policial					

2) Quanto tempo de serviço você tem prestado na corporação.

1) ( ) 1 a 6 anos;
2) ( ) 7 a 12 anos;
3) ( ) 13 a 17 anos;
4) ( ) 18 a 23 anos;
5) ( ) 24 a 30 anos.

3) Atualmente você está trabalhando:

1) ( ) Na sede da Unidade;
2) ( ) Na sede de Companhia descentralizada;
3) ( ) Na sede de Companhia destacada;
4) ( ) Na sede de Pelotão destacado;
5) ( ) Na sede de Destacamento e Subdestacamento.

Muito Obrigado por sua colaboração!