

MOTIVAÇÃO, AUTO-ESTIMA E PRODUTIVIDADE

Alexandre Marcondes Terra Cap PM

Pressupostos:

Existe atualmente na Corporação um sentimento mais ou menos generalizado de que ser policial militar não é algo tão meritório quanto deveria ser;

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

Outras causas prováveis são encontradas na origem social da expressiva maioria do efetivo da Organização que relata um histórico pessoal e familiar repleto de carências e de sentimentos de exclusão social e menos valia. O confronto desse perfil com o padrão de formação, aliado ao alto grau de exigência social sobre a profissão e ao baixo nível de recompensa material e afetiva, acaba por agravar a percepção dos sentimentos de inferioridade e de inadequação social;

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

A adoção de estratégias motivacionais que contemplem, ao mesmo tempo, a definição clara e mensurável de metas, o respeito aos princípios da valorização humana e a simplicidade de aplicação direta pelos oficiais em postos de comando será hábil o suficiente para elevar o moral da tropa, redundando imediatamente num aumento da produtividade no trabalho;

Compreende-se aumento da produtividade como o crescimento quantitativo e qualitativo das diversas atividades desenvolvidas por policiais militares, tanto as tipificadas como de linha, quanto as de staff.

2. Princípios:

As organizações militares, como a PMESP, estão assentadas sobre duas bases fundamentais: a hierarquia e a disciplina. A primeira pode ser definida como a categorização de papéis sociais distribuídos de modo escalar em função do quanto de poder e responsabilidade que lhes são compatíveis. A segunda, por sua vez, pode ser entendida como o autocontrole e clareza de pensamento necessários à perfeita compreensão do valor social do indivíduo e ao exercício de uma conduta compatível com os deveres mais nobres da condição militar.

A existência, eficácia e permanência de qualquer corporação, civil ou militar, depende em altíssimo grau de quatro fatores básicos:

comprometimento da organização com a satisfação do cliente, englobando a permeabilidade, a flexibilidade e a comunicabilidade do sistema, passíveis de acompanhar a evolução qualitativa da demanda;

comprometimento das pessoas que fazem a Organização (*líderes e liderados*) com os objetivos organizacionais;

sentimento de coesão grupal, incluindo o bem-estar pessoal derivado das sadias relações de convivência, bem como o sentimento de pertencer e de ser importante no grupo;

a real possibilidade dos indivíduos alcançarem seus objetivos de vida por meio de sua atuação dentro da organização, através dos mecanismos de compensação material.

c. O recurso mais importante de qualquer organização é o humano, pois é o único dos recursos produtivos que é ao mesmo tempo *meio* e *fim*. É através dele que a

organização atinge seus objetivos, bem como toda atividade produtiva humana dirige-se em última instância ao bem-estar da humanidade.

d. As organizações fechadas, como as militares típicas, estão sujeitas, em maior grau, a distorções de entendimento desses princípios. A dificuldade em se definir claramente objetivos e metas, face a complexidade de sua mensuração, leva os dirigentes a valorizarem sobremaneira os aspectos normativo, burocrático e ritualístico do trabalho, pois são bem mais fáceis de compreender e avaliar. Tal desvio de conduta acaba por absorver tanto tempo e esforço humanos que vem a transformar o que antes tinha status de “instrumento de produção” em “produção em si mesma”. O que na origem da organização era *meio* para se atingir metas, passa a ser *meta*.

3. Definição de Papéis: condição preparatória à adoção de estratégias motivacionais e primeiro instrumento de motivação.

a. Coronéis:

1) Entende-se como os responsáveis quanto à definição estratégica de objetivos (*médio e longo prazo*) a serem buscados pelo todo organizacional;

2) Trabalhando de modo coordenado e harmônico, canalizam os esforços corporativos na mesma direção.

b. Tenentes-Coronéis e Majores:

1) Como estão incumbidos da definição estratégica de metas (*curto e médio prazo*), dentro da esfera do seu comando, agem em congruência com as metas fixadas, buscando a provisão de meios destinados a otimizar a atuação dos oficiais do nível executivo, encarregados de atingir as metas;

2) Acompanham a execução do planejado, avaliando e efetuando pequenas correções de rumo, sempre respeitando a autonomia e flexibilidade do nível executivo;

3) Avaliam, recompensam e reorientam o desempenho dos executivos, avaliado segundo suas capacidades de alcançar as metas.

c. Capitães e Tenentes: Nível Executivo

1) Participam da definição de metas no que disser respeito ao aspecto quantitativo (*por exemplo: porcentagem de redução de determinado crime*), assumindo integralmente a responsabilidade de atingí-las;

2) Seus principais instrumentos são autonomia e flexibilidade (*delegadas pelo nível superior*) para dispor dos recursos materiais, humanos e administrativos sob sua direção para buscar as metas.

3) Trabalham pela agregação com seus oficiais e demais colaboradores subordinados, aplicando os instrumentos de comunicação e motivação necessários à obtenção do aumento de produtividade e da satisfação em pertencer à PM.

4. Estratégias Motivacionais:

Linhas gerais de ação:

a. Definição Clara e Ampla de Objetivos e Metas: uma vez definidos pelos níveis estratégicos e táticos da organização, devem ser redigidos de modo simples e preciso e imediatamente comunicados a todos os policiais militares;

b. Escolha do Método Mais Eficaz em Função do Objetivo : sabendo-se aonde se pretende chegar, passa a ter um valor altamente motivacional a possibilidade de se participar na definição do método de trabalho. Recomenda-se a adoção da “gestão participativa” que contempla a possibilidade de, ao mesmo tempo, valorizar a opinião de cada membro do grupo e de captar o sentimento de responsabilidade pelos resultados.

c. Avaliação Congruente dos Resultados em Função das Metas Fixadas : a ação das lideranças deve ser, de modo global, coerente com as metas anunciadas, porém um

cuidado todo especial deve ser dado à tarefa de avaliação, incluindo as tarefas diárias de fiscalização e orientação. Não existe força maior do que o exemplo da chefia quando se pretende mudança comportamental.

d. Comunicação Ampla e Imediata dos Resultados Positivos : é natural ao ser humano aproximar-se das pessoas e dos grupos que registram histórico de sucesso. O sentimento de pertencer a um grupo bem sucedido reforça a auto-estima do indivíduo, além de motivá-lo a agir em maior conformidade com as normas do grupo, pois sente que através dele pode alcançar de modo mais eficaz seus próprios objetivos.

e. Destaque Individual dos Colaboradores : quando for possível correlacionar o alcance de metas com a atuação de determinado componente do grupo. Ser considerado importante dentro de uma agregação social é via segura para a melhoria da auto-estima.

f. Criação de um Clima Saudável de Competição entre Unidades : os desafios quando bem trabalhados são capazes de gerar nova motivação em cada componente, além de aumentar o valor do trabalho em grupo, a responsabilização espontânea pelos resultados e o compartilhamento de sucessos e eventuais fracassos, com a valorização mútua dos esforços de cada indivíduo, em ambos os casos.

g. Valorização da Família do Policial Militar e do seu Papel dentro da Família: Boa parte do que faz um trabalhador é justificada pela necessidade de prover sua família das melhores condições de vida. Se os seus papéis no interior do núcleo familiar são valorizados pela Instituição, existe uma tendência natural da própria família influenciá-lo positivamente no seu desempenho profissional.

h. Valorização do Sentimento de Amizade entre Colegas: quando os componentes de um grupo se conhecem além dos limites de seu exercício profissional tendem a se respeitar e a se compreender num nível mais elevado, pois conseguem perceber uns aos outros como semelhantes, sobretudo na condição que lhes é mais essencial a *humanidade*.

i. Estímulo ao Sentimento de Responsabilidade Pela Área Policiada : os policiais que atuam em determinado setor podem e devem contribuir com sugestões dentro do processo participativo.

5. Ferramentas Motivacionais:

Formas práticas e relativamente simples de se aplicar as estratégias descritas anteriormente:

a. Definição Clara e Ampla de Objetivos e Metas:

Criar quadro de metas, a ser afixado em lugar de amplo acesso à equipe de colaboradores e público em geral, contendo:

Slogan da Corporação em vigor no período, representando os valores máximos da organização;

Metas a serem alcançadas pela equipe no período fixado para avaliação de resultados.

Devem ser escritas em redação bem simples e deixando bem claro o aspecto quantitativo.

EXEMPLO:

“ POLÍCIA MILITAR E COMUNIDADE, EXISTE DIFERENÇA?”

64º BPM/M – 1ª Companhia

Nossas Metas neste Semestre:

- Reduzir os Furtos de Automóvel em 12%
- Reduzir os Roubos a Transeuntes em 50%
- Apreender 150 armas de fogo
- Visitar 600 Famílias da Região, dentro do projeto comunitário
- Realizar a Reunião Semestral com Nossos Familiares no Clube Regional

b. Avaliação Congruente dos Resultados em Função das Metas Fixadas :

Partindo do exemplo acima, os líderes de equipe concentrariam seus esforços na consecução das metas, estimulando e orientando seus colaboradores neste sentido. O desvio de energia para metas não delineadas só seria admissível em dois casos: emergência ou consecução antecipada dos resultados pretendidos. O processo de avaliação de desempenho deve desconsiderar tudo o que não disser respeito às metas.

c. Comunicação Ampla e Imediata dos Resultados Positivos :

Usando todos os meios de comunicação disponíveis, os resultados positivos, ainda que parciais, devem ser divulgados para a comunidade, para toda a Polícia Militar e sobretudo para todos os policiais militares da Companhia. Pode-se utilizar quadros semelhantes aos das metas, por exemplo:

Acompanhe Nossos Resultados Até 23/05/98

64º BPM/M – 1ª Companhia

Neste Semestre já Colaboramos com a Proteção de Nossa Comunidade:

- Reduzindo os Furtos de Automóvel em 9%
- Reduzindo os Roubos a Pessoas a pé em 41%
- Apreendendo 102 armas de fogo
- Visitando 498 Famílias da Região, dentro do projeto comunitário
- Preparando a Reunião Semestral com Nossos Familiares que será realizada no dia 30/06/ 98 no Clube Regional

d. Destaque Individual dos Colaboradores :

Lembrar a data de aniversário de cada componente da equipe. Se possível, premiá-lo com dispensa do serviço ou outro tipo de recompensa. Mandar cartão personalizado e de preferência manuscrito (*evitar textos padronizados e impessoais*) de parabéns para o parente mais próximo, destacando as qualidades do homenageado;

Criar quadro do “ Policial do Mês” ou “ PM Revelação” ou “ O Destaque da Nossa Equipe”, a ser renovado periodicamente com a foto e uma frase do homenageado, escolhido pela eleição dos colegas e por indicação dos moradores da comunidade.

EXEMPLO:

O Destaque da Nossa Equipe no Mês de Maio/1998

64º BPM/M – 1ª Companhia

Conheça o Seu Modo de Pensar:

“ Ser policial militar é , para mim, muito mais que usar uma farda e prender bandido... É, antes de tudo, trabalhar pela vida e pela felicidade das outras

e. Criação de um Clima Saudável de Competição entre Unidades :

Pode-se pensar na criação de uma olimpíada policial militar, baseada na capacidade das Companhias situadas em regiões semelhantes de superar, em determinados níveis, as metas estabelecidas;

Durante a competição os resultados destacados seriam objeto de todas as modalidades de recompensas morais disponíveis na PM;

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

f. Valorização da Família do Policial Militar e do seu Papel dentro da Família:

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

Também seria importante abrir um canal de comunicação com os familiares, agregando-os à comunidade policial militar, informando através de carta das atividades mais importantes da Companhia.

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

h. Valorização do Sentimento de Amizade entre Colegas:

Permitir e estimular as atividades que favorecem os encontros sociais como: churrascos e competições esportivas;

Estimular a união no sentido de auxiliar companheiros em situações difíceis como: luto; doença em família ou dificuldades financeiras graves;

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

i. Estímulo ao Sentimento de Responsabilidade Pela Área Policiada:

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

6. Outras Ferramentas Motivacionais:

a. Questionários de Diagnóstico Motivacional:

Conforme exemplo em anexo;

Têm formato simples, são fáceis de aplicar e oferecem uma perspectiva razoavelmente clara do ânimo da equipe e de suas principais carências;

Orientam as ações motivacionais, aumentando sua probabilidade de eficácia.

b. Sociograma:

Conforme proposto em Monografia de autoria do Cel Res PM Reginaldo Benacchio; Quando bem aplicado e interpretado, oferece uma espécie de Raio X das relações interpessoais no grupo;

Orientam de modo bastante produtivo a composição de equipes de trabalho e a distribuição de lideranças, segundo sua aptidão.

c. Grupo de Brain:

O comandante deve incentivar e participar de reuniões com seus comandados onde impere o bem estar e tranquilidade. Nestes encontros todos serão convidados, a partir de uma questão específica, a debatê-la livremente, ficando livres para lançarem ao grupo todas as idéias que surgirem sobre o tema. Esta forma de atuação gerará três resultados:

O aparecimento de melhores soluções para os problemas da OPM;

Maior integração entre todos e

Um grande sentimento de participação no processo de tomadas de decisão e condução dos destinos da Corporação, elevando a auto-estima de todos por sentirem-se valorizados.

d. Cartograma Individual Sobre Incidência Criminal:

Obtido através da particularização das estatísticas de ocorrências criminais, por setor de policiamento, permitindo que o Cmt de Cia acompanhe de modo mais próximo o desenvolvimento do trabalho de cada policial militar;

Permite uma avaliação de desempenho mais congruente, além de gerar um sentimento de aproximação entre líder e liderados.

7. Soluções Propostas em Trabalhos Monográficos Motivacionais:

Durante a realização do trabalho desta comissão, foram identificadas outras idéias que, apesar de algumas não apresentarem possibilidade de aplicação imediata, devem ser seriamente consideradas a longo prazo. Todas elas são fruto do trabalho de pesquisa de oficiais- alunos do CAO e CSP que contemplaram em seus estudos a temática da motivação.

Programas para facilitar a aquisição de casa própria;

Possibilidade de residir perto do local de trabalho;

Receber fardamento com regularidade;

Tornar a Lei de Promoção mais objetiva com critérios de avaliação de mérito menos falho e sem paternalismos;

Premiação compatível com o desempenho;

Melhores salários;

Melhores condições de escala de serviço (horário);

Assistência jurídica adequada para os casos de crimes cometidos em serviço;

Melhores condições de relacionamento pessoal no ambiente de trabalho;

Diferença de vencimentos quando exercendo função reservada a graduação superior (substituição de cargo);

Gratificação para motorista de Vtr operacional;

Melhorar as condições das instalações físicas;

Programas para despertar a auto-realização profissional, entendida como a possibilidade de sentir verdadeira satisfação naquilo que se faz;

Estímulo à criação de cooperativas para aquisição de suprimentos domésticos a preço menor;

Implantação de creches em número proporcional à quantidade de policiais que tenham filhos pequenos;

Melhorar o relacionamento entre superior direto e subordinado e vice-versa. Evitar o surgimento e cultivo de sentimentos de medo e raiva;

Fornecer serviço social e atendimento psicológico, descentralizado ao nível dos batalhões;

Continuidade na filosofia de trabalho, mesmo com as mudanças de comando (unidade de doutrina);

Implantar caixa de sugestões e reclamações;

Oferecer lazer dentro e fora do local de trabalho (atividades físicas e sociais).