

ANÁLISE DO ENDOMARKETING NO 2º BPM DE BARRA DO GARÇAS - MTClaudia Campos Leite Diello¹Iniss Pozzobom Costa Mews²Pamella Sampaio dos Santos³

RESUMO: Este artigo tem o propósito de analisar o endomarketing no 2º Batalhão de Polícia Militar de Barra do Garças-MT, por meio da ênfase e ações colocadas em práticas pela gestão desse órgão na valorização das funções dos PM's perante a sociedade. Para que uma instituição privada ou pública se destaque no mercado tão competitivo nos dias atuais é necessário que todos os colaboradores e servidores públicos tenham pleno conhecimento de seus produtos e serviços prestados, para que se tornem defensores das imagens e ideias das organizações. Mas, para que isso aconteça, é necessário que os funcionários sejam estimulados ao comprometimento e sejam vistos pela gestão como clientes internos. Neste artigo serão abordados assuntos como o breve histórico da organização, os métodos de pesquisa aplicados para identificar a motivação, valorização e interação pessoal dos PM's e também o ambiente de trabalho em relação a estrutura física no 2º BPM de Barra do Garças-MT. Os métodos de pesquisa utilizados foram tanto quantitativos quanto qualitativo, por meio da aplicação de questionário aos policiais militares e entrevistas com os gestores, com base a pesquisa bibliográfica de importantes autores como José Roberto Marques, Ana Julia Diniz Azevedo; Maria da Penha Machado de Medeiros, Idalberto Chiavenato e Analisa de Medeiros Brum. Os dados levantados foram analisados, resultando em um plano com propostas práticas, na aplicação de ações de endomarketing para atender as necessidades e desejos do cliente interno.

PALAVRAS-CHAVE: Marketing. Endomarketing. Colaboradores

ENDOMARKETING ANALYSIS OF THE BARRA DO GARÇAS-MT 2nd BPM

ABSTRACT: This article aims to analyze the endomarketing in the 2nd BPM of Barra do Garças-MT, through the emphasis and actions put into practice by the management of this body in valuing the roles of PM's in society. For a private or public institution to stand out in such a competitive market today, all employees and public servants must have full knowledge of their products and services, so that they can defend the images and ideas of organizations. But for this to happen, employees must be encouraged to be committed and seen by management as internal customers. This article will address topics such as the organization's brief history, the research methods applied to identify the motivation, appreciation and personal interaction of

¹Mestre em Administração pela Fundação Cultural Dr Pedro Leopoldo - MG. Especialista em Gestão Empresarial e Controladoria; e Docência no Ensino Superior. Graduada em Administração. Coordenadora e Professora dos Cursos de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Gestão Pública, Marketing e o Curso Bacharelado em Administração no UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: claudiacamposcl@bol.com.br

²Especialista em Gestão de Marketing e Turismo. Graduada em Turismo pela UFMT. Professora do Curso de Marketing no UniCathedral – Centro Universitário. E-mail: raidiniss@hotmail.com

³Bacharel em Administração no UniCathedral – Centro Universitário (2018). E-mail: pamella.s.d.s@hotmail.com

the PM's, as well as the work environment in relation to the physical structure at Barra do Garças-MT 2nd BPM. The research methods used were both quantitative and qualitative, by applying a questionnaire to military police officers and interviews with managers, based on the bibliographic research of important authors such as José Roberto Marques, Ana Julia Diniz Azevedo; Maria da Penha Machado de Medeiros, Idalberto Chiavenato and Analysis of Medeiros Brum. Therefore, the data collected were analyzed, resulting in a plan with practical proposals, applying internal marketing actions to meet the needs and wants of the internal customer.

KEYWORDS: Marketing. Endomarketing. Collaborators

1. INTRODUÇÃO

A Polícia Militar está há 296 anos no Estado de Mato Grosso, obtendo êxito no quesito policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, e sua história, por muitas vezes, se confunde com a história do nascimento da gloriosa Cuiabá.

Esse é um órgão público estadual, do ramo de segurança pública, sem fins lucrativos, preocupado com a segurança da população, recebendo investimentos diretos do governo estadual.

Para que uma instituição privada ou pública se destaque no mercado tão competitivo nos dias atuais é necessário que todos os colaboradores e servidores públicos tenham pleno conhecimento de seus produtos e serviços prestados, para que se tornem defensores das imagens e ideias da empresa, para isso os funcionários devem ser estimulados ao comprometimento e sejam vistos pela gestão como clientes internos.

No perímetro do estado mato-grossense, a corporação 2º Batalhão de Polícia Militar, está localizada na cidade de Barra do Garças, é composto por inúmeros Policiais Militares que visam analisar e averiguar se os servidores públicos têm consciência e conhecimentos de sua importância para com a sociedade, tendo em vista que o reconhecimento ocorre de duas maneiras, de forma voluntária individual – onde o próprio PM reconhece a importância de suas funções – e enfatizada pela gestão, onde ambos refletem diretamente no consumidor final. E foi em meio a esse assunto de grande importância, porém pouco conhecido, que se definiu o tema “Os Policiais Militares do 2º BPM são enfatizados quanto a importância da sua função diante da sociedade em relação à segurança pública?”

Assim, o presente artigo tem o intuito de contribuir positivamente com o órgão, no sentido de identificar o uso da ferramenta do Endomarketing para avaliar e averiguar o grau de comprometimento e a visão de cada Policial Militar sobre a relevância de seus cargos, ressaltando que o modo de ver suas atribuições reflete no desempenho de suas funções no ambiente interno e externo para com a sociedade.

Para isso, foi feita uma pesquisa-diagnóstico, utilizando dois instrumentos de coletadas de dados, qualitativo e quantitativo, respectivamente a entrevista, com perguntas abertas, aplicadas ao gestor e os questionários, com perguntas fechadas, aos policiais militares do 2º BPM de Barra do Garças. Além de fazer uso da pesquisa bibliográfica, priorizando importantes autores como: José Roberto Marques, Ana Julia Diniz Azevedo; Maria da Penha Machado de Medeiros, Idalberto Chiavenato e Analisa de Medeiros Brum.

Assim, o presente artigo trará assuntos relativos à administração de marketing, em especial, o endomarketing, a apresentação dos dados levantados e a análise realizada nos resultados, além de propor ao órgão em questão soluções que se necessita para sanar o problema evidenciado. Este trabalho é de suma importância uma vez que o endomarketing se tornou primordial aos gestores e às organizações, a se preocuparem com a qualidade de vida, relacionamento interpessoal, a motivação e a satisfação dos colaboradores, sendo que para isso é necessário conhecer as ações adequadas para se ter sucesso nessa área.

2. A IMPORTÂNCIA DO ENDOMARKETING NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Atualmente, é possível se deparar com pessoas que ainda pensam que o marketing está apenas relacionado à propaganda e venda, sendo que ambas apenas fazem parte do mix de marketing – ferramentas que visam criar relacionamentos e atender as necessidades do cliente, gerando a satisfação. Porém, nota-se que o conceito vai muito mais além de venda e propaganda.

O Marketing busca satisfazer a necessidade do cliente, visa construir uma ponte entre a empresa e o consumidor final, revelando para o mesmo o que o produto tem de melhor e as características que agradam o cliente.

Roesch (1999, p. 50) alega que “a área de marketing concentra-se em análises competitivas, de mercado ou do comportamento do consumidor, incluindo perfil e análise do consumidor [...]”. Nota-se que uma das finalidades do Marketing é satisfazer o cliente externo. Entretanto, o conceito de “cliente” se transformou através das mudanças do cenário mercadológico com o passar dos anos. Em certa época da história, os clientes simplesmente compravam aquilo que era oferecido pelo mercado, sem questionar a procedência, a qualidade e muito menos a falta de diversidade de opções. Mas Zenone relata algumas novas características do consumidor/cliente atual:

O consumidor atual é individualista e independente, ou seja, busca satisfazer a suas necessidades e desejos individuais; é informado e envolvido. Isso significa dizer que esse novo consumidor busca

informações sobre o que compra, compara e, cada vez mais, está envolvido em causas sociais. Somando a tudo isso, o consumidor ainda não quer perder tempo, quer atenção e segurança em uma relação comercial (ZENONE, 2013, p. 01).

O cliente, a cada dia que passa, tem adotado postura de indagar as questões de qualidade, aspectos ambientais, ecológicos e a procedências das matérias-primas utilizadas na fabricação de um determinado produto ou fornecimento de prestação de um serviço. Diante disso, é de suma importância que a organização tenha como principal foco a satisfação do cliente final, tendo em vista que tal ação de satisfação pode ser alcançada por diversos meios e caminhos.

Atualmente, antes mesmo de conquistar os clientes externos e fazer com que eles se tornem “advogados da marca” – defensor de uma marca específica –, as organizações devem primeiramente focar nos clientes internos. Os clientes internos são os colaboradores, os funcionários ou os servidores de uma empresa. Bogmann (2000, p. 39) afirma que o cliente interno é “[...] quem faz ou deixa de fazer para que a expectativa do cliente final seja satisfeita/superada ou não. O cliente interno é a peça principal na qualidade total em serviços”. Quando um comprador em potencial entra em contato com uma empresa por telefone em busca de informações sobre um produto, quando entra em uma loja para comprar uma peça de roupa, ou em uma clínica de exames laboratoriais, o meio de conexão direta entre cliente e o produto/serviço é o colaborador. A empresa ou instituição em si, é apenas um nome, ela na realidade é formada por pessoas contratadas, colaboradores que tem a finalidade de exercer suas funções para alcançar os objetivos da organização.

A palavra Endomarketing segundo *Marcondes (2015, p. 01)* foi criada e patenteada no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) por Saul Faingaus Bekin em 1995, o qual foi autor dos primeiros livros sobre o tema no Brasil. Endomarketing é uma das áreas do Marketing e tem como finalidade fazer com que o cliente interno “vista a camisa” da empresa, é uma ferramenta do marketing que visa uma maior interação entre organização e funcionário. Em um artigo para Revista Temática foi apresentado o conceito de Endomarketing.

O Endomarketing pode ser uma ferramenta de grande importância, tanto para o colaborador, quanto para a empresa, pois, envolvendo os funcionários nessas ações que visam satisfazer o público interno, essas atitudes podem resultar positivamente nas tarefas desenvolvidas, sendo percebidas até mesmo pelos demais envolvidos no processo (BARTH E NEGRI, 2012, p. 03).

Um dos maiores desafios de qualquer organização está no ato de conscientizar o colaborador sobre a sua importância dentro do ambiente de trabalho. No entanto, o objetivo não se limita

somente a isso, “[...] o funcionário precisa saber em função de qual objetivo está fazendo o seu trabalho e quais as metas que precisa cumprir” (BRUM, 1998, p. 12).

Observar e tomar medidas que visam o bem-estar dos colaboradores requer uma gestão inteligente e flexível. A gestão inteligente entende que a satisfação dos funcionários com a organização afeta diretamente no resultado com cliente final. Já a gestão flexível percebe que é necessário colocar em prática muitas ações de mudanças que precisam ser implementadas para o êxito das medidas de melhorias. Ou seja, é necessária uma gestão que tome medidas para melhorar o bem-estar dos servidores, pois se os funcionários estão felizes, quem sai ganhando é a organização. Zenone (2013, p. 07) afirma que a flexibilidade no cenário mercadológico, onde “adaptar-se significa tornar-se flexível para se ajustar às novas exigências que o mercado apresenta”.

Brum (2005, p. 23) cita em seu livro “Face a Face com o Endomarketing”, pontos importantes a serem desenvolvidos em um líder, mas é possível utilizar as ricas informações para a inserção do Endomarketing dentro de uma organização:

- Informação (Comunicação Interna): É necessário escutar o cliente interno sobre suas críticas, queixas, sugestões e elogios. É extremamente importante que o funcionário saiba quais são as metas da organização, sobre o produto ou a prestação de serviço que a organização a qual ele trabalha oferece.
- Felicidade (Motivação/Comprometimento): O colaborador precisa ser apaixonado pelo o papel, por mais simples que seja, que ele desempenha dentro da organização, a paixão gera automaticamente a felicidade, motivação e o comprometimento. Sendo que a organização tem poder para despertar tal paixão no funcionário.

Diante disso, nota-se que o Endomarketing é a junção de Informação (comunicação interna), Felicidade (motivação e paixão) e lucratividade. Os funcionários podem desempenhar suas funções de forma mais eficiente e eficaz através da troca de informação no ambiente institucional, motivação e ênfase na valorização e importância de suas atribuições para a organização. Tais atitudes são manifestas pela gestão que visa o bem-estar do capital humano e o alcance de seus objetivos de forma inteligente e estratégica.

2.1 Apresentação e análise dos dados levantados

Para que fosse possível analisar as práticas de endomarketing utilizadas pela gestão do 2º BPM de Barra do Garças-MT, com intuito de valorizar as funções dos PM’s, realizou-se uma pesquisa

com objetivo identificar diversos fatores no ambiente organizacional, tais como os níveis de satisfação, motivação, comunicação interna e relacionamento dos Policiais Militares e a gestão. Os instrumentos de coleta de dados utilizadas na pesquisa de campo visou obtenção de informações de forma verídica e clara. Conforme Gil (2003, p. 115) “qualquer que seja o instrumento utilizado, convém lembrar que as técnicas de interrogação possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados”.

No levantamento das informações, foram utilizados dois instrumentos de coleta de dados, o questionário e a entrevista, sendo essas técnicas de coleta de dados utilizados na pesquisa de campo de caráter quantitativo e qualitativo. De acordo com Roesch (2013, p. 140) afirma que “[...] a coleta antecede a análise, [...] e ambas as fases estão relacionadas, já que a maneira como os dados são coletados determina o tipo de análise que é possível realizar”.

Esse levantamento ocorreu no ambiente organizacional do 2º BPM, foram utilizados todos os métodos de pesquisa (diagnóstica, bibliográfica e de campo), além das técnicas de entrevista ao gestor do batalhão de Barra do Garças e os questionários para os policiais militares do 2º BPM de Barra do Garças, mais especificamente os Operacionais (PM’s que trabalham em rondas pela cidade).

Após a aplicação, o levantamento de informações e a tabulação, foi possível obter uma visão analítica para identificar os pontos fortes e pontos a serem melhorados. Marconi e Lakatos (2003, p. 167) declaram que “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”. Gil (2002, p. 146) afirma que existem “[...] pesquisas em que se privilegia a discussão em torno dos dados obtidos, de onde decorre a interpretação de seus resultados”. Schermann (2016) assegura que “o primeiro passo para analisar os dados e obter *insights*³, é olhar os resultados gerais”.

Na tabulação foi feito um levantamento estatístico das informações, assim permitindo uma melhor compreensão dos resultados, conforme apresentado a seguir:

A questão 01 mostra o resultado da pesquisa quanto ao gênero dos entrevistados, em que 15% são do gênero feminino e 85% masculino. Mediante aos dados supracitados, nota-se que no ambiente militar do 2º BPM ainda existe uma predominância do gênero masculino, entretanto é de suma importância ressaltar a ascensão do grupo feminino nas fileiras militares onde revolucionou as perspectivas perante a sociedade.

*Insight*³: Compreensão repentina de um problema, ocasionada por uma percepção mental clara e, geralmente intuitiva, dos elementos que levam a sua resolução. (Fonte: Dicionário Online de Português – <https://www.dicio.com.br/insight>)

Na pergunta 02 foi apresentado a idade dos PMs, sendo possível observar que 41% dos entrevistados possuem entre 18 a 29 anos, 37% entre 30 a 39 anos, 22% entre 40 a 49 anos e 0% possuem 50 anos acima. Nota-se que os maiores percentuais são de Policiais Militares entre 18 a 29 anos de idade, esse dado pode ser justificado por diversos fatores, um deles é a inclusão de vários novos soldados devido ao último curso de formação, o 30º Curso de Formação de Soldado – 30ºCFSD.

No tocante ao tempo de serviço dos PMs do 2º BPM, a questão 03 mostra que 33% dos militares trabalham de 01 a 05 anos, 15% de 06 a 10 anos, 50% de 11 a 20 anos e 1% mais de 20 anos. O baixo índice de servidores militares acima de 20 anos de serviço é justificado por diversas questões, dentre elas, cita-se que há casos onde o Policial antes de adentrar nas fileiras militares, ainda sendo civil, ter trabalhado em empresas privadas com carteira de trabalho assinada, o que resulta na averbação de tempo de serviço para a aposentadoria, ou seja, possibilitando a junção do tempo de serviços em empresas privadas e instituições militares para a aposentadoria por tempo de contribuição.

A questão 04 esboça em percentual sobre o que motivou os entrevistados a se tornarem Policiais Militares, onde 49% afirmou que suas motivações foram a estabilidade financeira, 25% relatou amar a profissão, 15% declarou que é o desejo de contribuir para a sociedade e 10 % não escolheu nenhuma das alternativas. Em um mundo em crise financeira e política, a estabilidade financeira se tornou um “porto seguro” mediante a tantos riscos de desemprego, empresas falindo, aumento de impostos, taxas, entre outros.

A pergunta 05 visa ilustrar se atualmente os PMs se sentem motivados para desempenhar suas funções, percebe-se que 28% dos entrevistados afirmaram que estão motivados, 26% declararam que não e 46% se sentem em parte motivados.

Mediante aos dados expostos, nota-se que grande índice dos Policiais Militares se sente motivados, tendo em vista que é de suma relevância a motivação para desempenhar as funções com maiores eficiências e eficácia. Vieira (2011, p. 10) afirma que “[...] a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais”.

A motivação pode ser considerada como um processo intrínseco e pessoal, entretanto é de suma importância que a organização privada ou pública tenha em seus ambientes empresariais contextos motivacionais aos seus colaboradores. Segundo Brunelli (2008, p. 26) “[...] a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias”.

A questão 06 explana os dados sobre quais são as atividades e as interações oferecidas pela gestão do 2º BPM que mais agrada os militares, onde 15% escolheu produtividade por Boletim de Ocorrências – BO, 3% Natação – Educação Física, 11% Futebol – Educação Física, 3% Vôlei – Educação Física, 6% Corrida – Educação Física e 62% afirmou que nenhuma das alternativas lhe agradam.

O gestor, nos dias atuais, possui o desafio de lidar com a satisfação e motivação de seus colaboradores, tendo em vista, que é de extrema importância o equilíbrio entre os objetivos de realização pessoal e a missão e responsabilidades da organização. Nogueira (2010) afirma que o gestor deve “[...] ao mesmo tempo; alavancar a organização e estar preocupada com seus colaboradores, desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho de forma harmoniosa”.

A pergunta de número 07 é sobre a satisfação dos entrevistados no tocante ao ambiente de trabalho, analisando a estrutura física, o relacionamento interpessoal e a gestão do 2º BPM. Logo, o resultado da pesquisa mostra que 54% dos Policiais Militares afirmou que em parte estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, 29% declarou que estão satisfeitos e 17% assegurou sua insatisfação. Dentro de uma organização, o gestor se depara com o desafio de motivar coletivamente e individualmente os colaboradores, tendo em vista que cada indivíduo possui seus princípios, ideais, realizações e vontades, sendo assim, a motivação por completo, alcançando todos os colaboradores é uma missão muito difícil, se não impossível.

Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, devido à diversidade de seus aspectos, e por se tratar de um estado subjetivo, o que dificulta sua conceituação, podendo variar entre os indivíduos ou na própria pessoa, de acordo com diferentes circunstâncias e ao longo do tempo (AZEVEDO; MEDEIRO, 2012, p. 03).

Na oitava pergunta foi questionada se o ambiente de trabalho do 2º BPM melhorou se comparado a antigamente, a resposta evidenciou que 56% dos militares afirmaram que o ambiente do 2º BPM melhorou, 18% alegaram que piorou e 28% afirmaram que não melhorou. O gestor, independente de qual setor empresarial ele atua, sendo em empresa privada ou pública, deve se atentar à necessidade de melhoria contínua em relação ao ambiente e clima organizacional, visando o investimento para satisfazer e motivar os colaboradores para que haja o retorno nos lucros e metas estabelecidos na organização. Segundo Chiavenato (2009, p. 60), clima organizacional faz referência “ao ambiente interno que existe entre os membros da organização e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes”. O mesmo autor afirma sobre o clima organizacional onde:

O clima organizacional é alto e favorável em situações que proporcionam satisfação às necessidades pessoais e elevação da moral. É baixo e desfavorável em situações que proporcionam a frustração daquelas necessidades. No fundo, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado: é como se houvesse uma retroação recíproca entre o estado motivacional das pessoas e o clima organizacional (CHIAVENATO, 2009, p. 89).

A nona pergunta mostrou o que foi melhorado dentro do 2º BPM, em que 33% dos PM's afirmaram que as escalas serviço melhoraram, 3% responderam a respeito das variedades de opções de cursos oferecidos para o aperfeiçoamento profissional dentro da Polícia Militar, 10% relataram que o incentivo a atividades físicas, 7% declararam que melhorou o sistema de pontuação de produtividade para os PMs, 21% disseram que melhorou a interação dos Oficiais com os Praças, 19% afirmaram que melhorou a qualidade na prestação de serviço para a sociedade, e 7% outros.

Independente de qual setor, profissão ou área, o ato de lidar com pessoas sempre será o maior desafio de todos, pois cada indivíduo possui seus princípios, ideias, visões e objetivos com relação à vida, ao trabalho, entre outros. Esse fator ressalta a difícil missão que um gestor se depara ao ponto de seu colaborar dizer que o ambiente de trabalho ao qual ele está inserido é satisfatório, pois atualmente receber um bom salário, ou possuir um cargo de renome ou de confiança não é sinônimo de realização ou satisfação com o ambiente empresarial. Para alcançar essa realização/satisfação existem diversos caminhos, um deles é a motivação e a melhoria do clima organizacional.

Em uma revista eletrônica chamada “Diálogos Acadêmico” publicado no sitio eletrônico da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida, a bacharel em Administração, Silva (*et al.* 2013), afirma aspectos importantes sobre motivação.

[...] para motivar os colaboradores, de forma geral, é necessário mais que salários. Um bom pacote de benefícios diretos e indiretos é importante para um ambiente de trabalho adequado e para o desenvolvimento das atividades dos colaboradores, que propiciará um melhor desempenho (SILVA *et al.*, 2013, p. 24).

Xavier (2011, p. 93) afirma que é importante garantir a motivação, tendo em vista aos resultados almejados pela empresa, onde “a motivação da equipe é fator decisivo para a otimização dos resultados da empresa, e depende exclusivamente da forma como a liderança [...] se relacionam e são vistos pelos subordinados”.

A motivação é extremamente importante no que concerne aos aspectos que envolvem o ambiente de trabalho, sendo um fator crucial para o

bom funcionamento das organizações, podendo ser determinada pelos comportamentos, necessidades e desempenho dos colaboradores. Permite ainda às organizações a possibilidade de avaliar o nível de motivação e desempenho individual, resultando nos processos de Motivação Organizacional (COSTA, 2010, p. 01).

Na questão 10 mostrou os pontos que pioraram dentro do 2º BPM e o resultado mostrou que 23% dos Policiais Militares afirmaram que o ambiente de trabalho é desmotivante, 16% assinalaram a opção poucas interação dos Oficiais com os Praças, 10% afirmaram que há falta de comunicação, 27% responderam que há falta de incentivos aos Praças, 14% declararam que há poucos cursos de aperfeiçoamento, 3% marcaram a opção outros e escreveram “Serviço Cansativo e Estressante” e 4% marcaram a opção outros e escreveram “Falta ¼ de hora” (1/4 de hora é um momento de descanso para os PM que estão escalados no período de 12 horas diretas no período noturno) e 3% marcaram a opção outros e escreveram “Escala 24h/72h” (labora um dia e folga três dias).

Nota-se por meio dos dados supracitados a diversidade de respostas, entretanto a falta de incentivos para os praças – maior números de PM’S dentro do 2º BPM – pode acarretar diversos pontos negativos dentro da organização Militar, como a desmotivação da tropa para alcançar os objetivos, metas e missão da Instituição Militar, uma visão negativa do gestor pela falta de ações para originar a mudança do cenário, entre outros.

Em uma entrevista à revista Exame (Exame.com, 2016), a repórter Fonseca entrevistou diversas pessoas, uma delas é a docente Maria Cristina Ortiz, da Business School São Paulo, onde ela afirmou que “qualquer forma de reconhecimento já é um incentivo. Por meio dele, é como você dizer que acompanha o que a equipe produz, reconhece e divulga esse esforço”. Na mesma entrevista à revista, outra entrevistada afirma que “a chave para conseguir incentivar seus funcionários é pensar no que você pode fazer para deixá-los felizes” declara Janaína Ferreira, professora de Coach, liderança e carreira do IBMEC do Rio de Janeiro.

Na questão 11, perguntou-se aos entrevistados acerca da frequência com que a gestão do 2º BPM enfatiza a importância dos PMs e de suas funções prestadas para a sociedade, e 33% dos militares afirmaram que os gestores sempre destacam a valor do PM, 19% responderam que o gestor/comandante nunca ressaltou a importância e 48% declararam que somente às vezes a gestão ressalta a importância de suas funções prestadas à sociedade.

Quando um colaborador constantemente recebe palavras que afirmam sua importância com relação aos serviços prestados ou até mesmo sobre a indispensável necessidade de suas funções para a sociedade, uma mudança benéfica se desencadeia em todo o ambiente empresarial, como, por exemplo, o aumento na motivação do desempenhar das funções, uma melhoria coletiva no

clima organizacional, um olhar positivo por parte dos colaboradores para com a gestão devido a postura de enfatizar aspectos do funcionário.

[...] a valorização no ambiente de trabalho traz mais satisfação em toda a equipe de trabalho, melhora o clima organizacional e gera aumento na produtividade. É importante valorizar o potencial de cada colaborador, porque além de trazer grandes impactos na vida profissional, melhora a performance de cada colaborador.

[...] Compreende-se que colaboradores valorizados e felizes no seu ambiente de trabalho, com o seu cargo e com todas as suas atividades na organização, trazem mais resultados positivos como aumento na produtividade por serem mais engajados (SOUZA, 2016, p. 06).

No tocante à pergunta 12 apresentou a avaliação dos PMs sobre o relacionamento com os gestores (Comandante e oficiais) do 2º BPM, e 9% dos PM's declararam ser excelentes, 14% afirmaram ser ótimo, 56% responderam que é bom, 21% disseram ser ruim.

O trabalho em equipe é imprescindível para que uma empresa alcance seus objetivos e metas, pois quando um grupo de pessoas, líderes e liderados estão trabalhando juntos, de forma empenhada e visando um mesmo foco, resultados surpreendentes podem ser esperar. Para se alcançar os resultados satisfatórios analisando a perspectiva da gestão, existem diversos pontos e aspectos a se atentar, dentre eles está o relacionamento dos colaboradores com os gestores.

Lucas Henz da Rosa, em um artigo ao renomado sítio eletrônico “Administradores.Com”, afirma sobre o ato de conhecer o colaborador, aspecto importante para um bom relacionamento do gestor para o colaborador:

[...] tome consciência da importância de conhecer seu colaborador, conhecer seus objetivos, seus sonhos. Seja próximo, independentemente de quantas pessoas tenha que conhecer. Quebre todas as barreiras e possibilite uma liderança próxima, verdadeira e eficaz. [...]

Valorize cada colaborador, pratique empatia, sirva, seja presente, participe, dissemine conhecimento, reconheça, recompense, ouça, acredite. Demonstre ser observador e não um perseguidor (ROSA, 2016 p. 01).

Na questão 13, 83% dos Policiais Militares afirmaram que o meio de comunicação utilizado pelo 2º BPM mais eficiente é o grupo de WhatsApp, 1% escolheram o e-mail pessoal, 0% responderam e-mail funcional, 14% afirmam ser o telefone, 2% responderam Mural e 0% formaturas.

Dentro do ambiente institucional é de extrema importância o uso da comunicação de forma clara e precisa, visando a menor incidência ou a inexistências de interpretações errôneas, a falta

de profissionalismo que gera, muitas vezes, informações inadequadas de um ambiente informal para um ambiente de trabalho.

Deve se estabelecer na empresa uma linha de comunicação comprometida com a transparência, com a clareza das intenções. Uma empresa que deseja empregados comprometidos e engajados com seus objetivos deve reconhecer a importância de uma comunicação responsável e comprometida. O relacionamento da empresa com os empregados baseado na comunicação sistêmica gera confiança, respeito e motivação dos empregados. Ingredientes importantes que levam a organização ao crescimento e resultados financeiros positivos (MENDES, 2004 p. 04).

Atualmente, muitas ferramentas estão sendo utilizadas para a comunicação interna, dentre tantas se nota o WhatsApp, ferramenta que possibilita o envio e recebimento de mensagens instantâneas tanto individualmente quanto em grupos de pessoas com assuntos específicos. Tal aplicativo normalmente era utilizado para conversas pessoais, entretanto, nos dias de hoje essa ferramenta de comunicação está sendo utilizadas como meio de comunicação interna em corporações, instituições e empresas diversas.

A diretora de Relações Institucionais e Sustentabilidade da TAM, Gislaire Rossetti (2015), em uma entrevista ao sitio eletrônico da empresa Interface – Comunicação Empresarial –, afirma sobre o uso dos grupos do WhatsApp dentro das organizações, onde é preciso que exista a “[...] necessidade de determinar um foco e objetivo da utilização para estes grupos, deixando claro aos profissionais quais tipos de informações e conteúdos serão compartilhados neste espaço”. Em relação à questão 14, 28% dos militares estaduais sugerem para melhorar a gestão do 2º BPM seria necessário um guarda para a segurança do quartel, 29% responderam como sugestão o aumento da segurança do 2º BPM (câmaras de vigilância, cerca elétrica, aumento da altura do muro), 18% uma maior interação dos Oficiais com os Praças, 7% responderam que não tinham sugestões, 7% sugeriram outros e escreveram “1/4 de Hora”, 7% sugeriram outros e escreveram “Escala de serviço 24h/72h” e, para finalizar, 4% sugeriram outros e escreveram “que houvesse janta no quartel” para a guarnição que está entrando de serviço no período noturno.

O verdadeiro líder percebe que ele não possui o conhecimento por completo e detalhado das reais necessidades de uma empresa, pois somente o colaborador que está inserido diretamente com a responsabilidade de desempenhar alguma função, é sabedor das falhas do processo ao qual ele se encontra, mediante tal contexto, o gestor/líder sabiamente deve ouvir e buscar diretamente com os seus colaboradores as sugestões de melhorias para a organização.

Gerir pessoas é saber escutar [...]. Mais do que ouvir, escute. Estes instantes lhe garantirão inteligência, domínio, sabedoria e principalmente interação. Nessa relação com seus pares se dá a cooperação, um indicador de crescimento do líder, que se empenha a uma atitude de respeito, cujo objetivo é a liberação do potencial de crescimento dos liderados, tendo como resultado as pessoas compartilhando experiências (PASSADORI, 2013 p.01).

A entrevista foi realizada no dia 24 de maio de 2017, sendo que o entrevistado foi o Major PM Flávio Pereira Diniz, comandante do 2º Batalhão de Polícia Militar da cidade de Barra do Garças. Segue abaixo a descrição da entrevista:

1 – Na sua visão de gestor do 2º BPM, qual a importância dos Policiais Militares para a sociedade? E qual é a valor deles para a Instituição?

Resposta: *“Para a existência de um Estado Democrático de Direito, é fundamental a participação da Polícia militar. Esta se materializa nos seus homens. São os guardiões da sociedade. Os seus defensores. Os “heróis da vida moderna”. Quanto ao policial militar, a instituição é feita deles e por eles. São o maior patrimônio da instituição.”*

A pergunta 01 tem como objetivo conhecer a visão do gestor/comandante sobre a importância dos subordinados para com a sociedade. O gestor precisa ter em mente que o colaborador é a fonte de sucesso, mediante a isso, ele se depara com a missão de motivar o funcionário para que ele seja parceiro na organização. Tortorette (2010) afirma que “funcionários satisfeitos com seu trabalho e que se sentem respeitados e reconhecidos por aquilo que desenvolvem tornam-se parceiros de negócio, fazem muito além de suas obrigações e se preocupam com o andamento da empresa”.

2 – Existe algum método utilizado para incentivar o comprometimento do desempenhar das funções nos Policiais Militares? Se sim, quais são?

Resposta: *“Como reconhecimento pelo seu comprometimento, ofertamos reconhecimento público, em cerimônias específicas, mensalmente realizadas. Os melhores colocados, dentro de alguns critérios de produtividade, são agraciados com folgas mensais. Há uma busca por oferecermos um melhor ambiente de trabalho, com reformas nas instalações. Aos policiais do administrativo, é ofertado atividades lúdicas, recreativas e esportivas, como forma de diminuir o estresse da rotina administrativa e uma forma de cuidar da saúde física e mental do policial”.* Quando os colaboradores estão constantemente sendo incentivados pela gestão, todo o desenvolvimento da organização contribui para o alcance da missão e os objetivos da empresa.

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassarem o

desempenho atual e alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro (BARROS, 2012 p. 01).

3 – Atualmente, o 2º BPM promove algum tipo de recompensa para os Policiais Militares?

Resposta: *“Sim. Para os primeiros colocados na produtividade, além do reconhecimento público diante da tropa, existe ainda as recompensas em folgas”.*

Para que uma organização se destaque por meio da excelência da equipe de colaboradores, é imprescindível que o gestor crie métodos e recompensas para valorizar e reconhecer os esforços vindo por parte dos funcionários. Barros (2012, p. 01) afirma que “prêmios não-monetários reforçam o comprometimento dos funcionários com a organização. São intangíveis e incluem trabalho interessante e reconhecimento público”.

4 – O Batalhão desenvolve algum tipo de evento ou atividade que promova a interação entre os gestores e subordinados?

Resposta: *“De forma tímida. Existem momentos de interação na educação física com a sistêmica, nas formaturas mensais, onde a tropa pode ouvir os gestores e opinar livremente”.*

Para que uma empresa obtenha sucesso e, conseqüentemente, aumente os lucros ou alcance seus objetivos específicos, é indispensáveis uma equipe de colaboradores eficiente e integrada à gestão, para que isso aconteça, é preciso a quebra de paradigma sobre relacionamento e interação com o gestor da empresa, essa interação pode acontecer por meio de atividades de descontração e lazer dentro ou fora do ambiente organizacional ou pode ser alcançada por meio do relacionamento individual para com cada funcionário.

Para conquistar e preservar um bom relacionamento com sua equipe, o líder deve saber ouvir seus funcionários, identificar suas prioridades, avaliar o ambiente interno buscando sempre o bem-estar de cada integrante, para que isso possa refletir-se no grupo como um todo (ZACHER, 2007 p. 01).

5 – O Sr. como gestor, percebe algum tipo de barreira vinda por parte dos subordinados dentro do ambiente militar?

Resposta: *“Sempre vai existir uma barreira entre o gestor e o subordinado. Essa barreira é psicológica. Como gestor tento aproximar o subordinado, com um relacionamento mais íntimo, mais alegre. Porém, sei que ainda assim existe a barreira. Ela é cultural.”*

As barreiras existentes dentro do ambiente organizacional tendem a adiar e muitas das vezes impedir que a empresa alcance seus objetivos. É incontável a quantidade de empecilho que pode atingir a empresa de forma direta, como por exemplo, clima organizacional ruim, falta de motivação, baixa remuneração entre outros. Um das formas de solucionar a barreira com

relação ao mal relacionamento interpessoal do gestor para com seus funcionários é por meio da aproximação de conversas, observação, a busca em entender e ouvir o liderado. Marques (2013, p. 01) afirma que “para o liderado, ter o apoio do gestor proporciona motivação para o trabalho, visão de futuro, oportunidades claras de desenvolver suas competências, ideias, habilidades técnicas e comportamentais e de alcançar plenamente o sucesso profissional”.

A análise dos resultados visa expor as informações obtidas por meio de um instrumento de coleta de dados (questionário/entrevista) aplicados ao público-alvo. Essas informações são basicamente os resultados finais logo após a tabulação e confecção de gráficos, e mediante a uma visão analítica é possível identificar os pontos fortes e pontos a serem melhorados. Marconi e Lakatos (2003, p. 167) declaram que “uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa”. Gil (2002, p. 146) afirma que existem “[...] pesquisas em que se privilegia a discussão em torno dos dados obtidos, de onde decorre a interpretação de seus resultados”. Schermann (2016) assegura que “o primeiro passo para analisar os dados e obter *insights*, é olhar os resultados gerais”.

Pontos fortes são ações, técnicas estratégias e diferenciais positivos utilizadas pela empresa, Duarte (2013, p. 01) ressalta que “pontos fortes são características ou recursos disponíveis que facilitam o cumprimento da missão da empresa”. Pontos a serem melhorados são aspectos ou características que necessitam de uma análise, reformulação ou extinção dentro de uma empresa, a qual não se está alcançando os resultados positivos esperados. Prates (2014, p. 01) declara que pontos a serem melhorados “são variáveis que desfavorecem a organização em relação ao seu ambiente[...]”.

Por meio da verificação dos dados, foi possível realizar o levantamento do perfil dos colaboradores do 2º BPM, onde o gênero predominante dos militares é o masculino (questão 01), a idade média está de 18 a 29 anos de idade (questão 02), possuem em média de 11 a 20 anos na carreira militar (questão 03) e o fator motivacional para se tornarem Policiais Militares, na grande maioria, está na estabilidade financeira (questão 04).

Com base no questionário aplicado no 2º BPM de Barra do Garças – MT, nota-se que essa instituição militar tem como ponto forte a melhoria no ambiente de trabalho comparado ao de antigamente, pois 56% dos PM’s afirmaram sua satisfação. É de suma importância que o ambiente organizacional tenha condições satisfatórias para que haja o aumento da produtividade, bom relacionamento interpessoal, lucros e alcance de resultados, tendo em vista o poder de influência negativa ou positiva do clima do ambiente de trabalho sobre o desempenho dos colaboradores.

O ambiente de trabalho é o local no qual o trabalhador passa grande parte da sua vida [...]. A busca por qualidade de vida dentro das organizações torna-se cada vez mais constante, pois existe o entendimento de que não é possível trabalho satisfatório e produtivo sem contar com um ambiente de trabalho saudável (CLEIN *et al.*, 2014, p. 53).

Outro ponto forte identificado está relacionado à melhoria da escala de serviço dos militares, onde 33% escolheram essa opção. O militar em um dia de serviço comum, está condicionado a uma gama de estresse, imprevisibilidade e riscos, mediante a isso, é indispensável que o servidor militar tenha um período adequado e suficiente de descanso, para que os níveis de resultados positivos não entrem em declínio por meio do desgaste físico e mental.

O nosso corpo é uma máquina que a cada dia está mais vulnerável, pois envelhecemos. O abuso desta máquina pode acarretar efeitos desastrosos no ambiente de trabalho, alguns irreversíveis e outros que, aparentemente insignificantes, no final de um longo período representam latente prejuízo ao empregador e seu negócio, assim como à saúde do trabalhador (MARTIR 2013 p. 01).

Observa-se que 56% dos militares afirmaram que o relacionamento com Comandante do 2º BPM e Oficiais é bom, evidenciando mais um ponto forte, pois é de sumo valor dentro de um ambiente organizacional um relacionamento saudável entre colaboradores e seus líderes, pois por meio deles é possível um clima empresarial leve, que resultam em uma interação eficiente em busca dos resultados e objetivos da instituição. Zacher (2007, p. 01) afirma que “o bom relacionamento entre o líder e seus liderados é essencial para o bom andamento das atividades propostas pela empresa, entretanto deve-se manter o profissionalismo no ambiente de trabalho [...]”.

Um dos meios de comunicação interna utilizada no 2º BPM, o WhatsApp, foi classificado como eficiente por 83% dos Policiais Militares, deste modo, passa a ser considerado como um ponto forte na organização militar. Tal aplicativo, por meio da facilidade, agilidade e rapidez tem a finalidade de propagar as informações importantes do batalhão, entretanto, é fundamental o bom senso para a utilização de forma eficaz e eficiente dessa ferramenta inovadora. Vazzoler (2016, p. 01) afirma que “as empresas bem-sucedidas estão sempre preocupadas em melhorar a comunicação interna, adotando novas ferramentas [...]”.

Por intermédio do questionário foi possível descobrir pontos a serem melhorados na organização militar. Um deles está relacionado à motivação dos militares sobre as responsabilidades laborais que lhe é incumbida. A grande maioria dos PM's afirmaram que não

se sentem motivados a exercer suas funções no ambiente de trabalho. É importante ressaltar que independente do segmento, se possui fins lucrativos ou não, a alta gestão necessita estar constantemente motivando seus colaboradores, pois eles são a alma da organização e possuem grandes responsabilidades dentro da organização. Um artigo publicado pela Redação do sítio eletrônico Mundo Carreira afirma sobre a importância dos funcionários motivados.

Um dos primeiros passos de sucesso de uma empresa com certeza é a motivação dos funcionários. Se eles estão satisfeitos e se sentem respeitados e reconhecidos, suas performances são muito melhores e os seus trabalhos serão bem mais eficientes. Por isso, o líder deve sempre buscar soluções para tornar sua equipe mais motiva e engajada, tirando de cada um o seu melhor (CARREIRA, 2016, p. 01).

Um ponto a ser melhorado está focado na insatisfação dos militares sobre o ambiente organizacional, pois a grande maioria afirmou que não está satisfeito com o ambiente de trabalho, analisando o contexto de estrutura física e relacionamento interpessoal. Quando um colaborador exerce suas funções em um ambiente estruturado, organizado, limpo, agradável e possui um relacionamento saudável com gestores e colegas de trabalho ao seu redor, ele tende a se sentir motivado, empenhado e determinado para desempenhar suas funções dentro da organização, caso o contrário, o desânimo, comodismo, rotina e sensação de obrigação serão predominantes na vida do colaborador. Melo (2013, p. 01) afirma que “ninguém se sente motivado a trabalhar em um local feio, sujo, bagunçado ou escuro demais”.

O 2º BPM semanalmente e mensalmente oferece algum tipo de atividade que tem como objetivo recompensar os serviços prestados pelos militares operacionais e a interação com os PM's. Uma lista dessas atividades (produtividade por Boletim de Ocorrência, natação, futebol, vôlei e corrida) foi exposta para que o militar escolhesse a que mais lhe agradava e motivada, cerca de 62% dos Policiais Militares escolheram a opção de “nenhumas das alternativas”. Com isso, nota-se que mais da metade dos servidores não se sentem motivados com essas atividades oferecidas pelo quartel militar, tal fato, provavelmente, afeta diretamente na qualidade do serviço prestados, além de não gerar nenhum estímulo, motivação e entusiasmo para o militar e o desgaste da administração de programar uma atividade a qual não está gerando resultados na grande massa.

Por intermédio da indagação sobre se o ambiente de trabalho militar piorou foram apresentados alguns pontos negativos que os servidores poderiam indicar, 27% dos PM's afirmaram que no 2º BPM existe a falta de incentivos dos praças. Essa falta pode estar relacionada às atividades realizadas no quartel que têm como finalidade recompensar os serviços prestados, entretanto pode-se notar que tais atividades de prêmio e interação não têm alcançado resultados positivos

para os militares operacionais, sendo assim, o incentivo aos praças se classifica como um ponto a ser melhorado.

No instrumento de coleta de dados aplicado no batalhão de Barra do Garças – MT, foi questionado se a gestão enfatiza a importância dos PM's e suas funções prestadas à sociedade, 48% dos militares afirmaram que somente “às vezes”. Tal resposta não poder ser considerada na totalidade como algo negativo e nem plenamente positivo, entretanto, diante de uma sociedade totalmente dinâmica, enérgica e de um cenário mercadológico exigente, os colaboradores necessitam ser constantemente lembrado pelos gestores sobre a importância deles e de suas funções para a empresa e do fornecimento do serviço/produto ao cliente/consumidor. Caso essa valorização não ocorra com frequência, o funcionário se deparará com apenas rotinas de afazeres sem uma essência maior. Conclui-se que tal porcentagem mencionada nesse parágrafo, onde se estar relacionado com a frequência e constância da valorização da importância dos militares operacionais, será considerado como ponto a ser melhorado.

Um ponto a ser melhorado indicado diretamente pelos 29% dos PM's está relacionado a segurança do 2º BPM. Os servidores sugerem o aumento da segurança por meio de câmeras de vigilância, cerca elétrica e aumento da altura do muro. A região do Araguaia vem crescendo com o passar dos anos, mediante a esse fato, os números de criminalidade vêm aumentando gradativamente, logo, a Polícia Militar se empenha de forma redobrada nas ruas para fazer com que esses números entrem em declínio. Tal exposição nas ruas afeta diretamente no alerta de segurança em que cada um individualmente deve se atentar como, por exemplo, em casa e em horário de descanso, entretanto, o ambiente de trabalho (2º BPM) é onde os militares almoçam, descansam, pernoitam, participam de reuniões e além de setores internos administrativos que laboram todos os dias úteis. Com isso, os militares operacionais sugerem um investimento na segurança no ambiente de trabalho mediante aos crescentes níveis de riscos.

2.2 Sugestão de melhoria

Conforme os estudos bibliográficos realizados e o cotidiano observado na rotina do 2º BPM foram identificados alguns pontos a serem melhorados dos quais estão relacionados à motivação e satisfação referentes ao ambiente do quartel militar.

No que diz respeito à desmotivação e sugestões de melhorias, notou-se que mais da metade dos militares não se sentem motivados a exercer as suas funções no ambiente de trabalho, sendo que a desmotivação no espaço organizacional gera inúmeros efeitos negativos para a empresa

e sobre os colaboradores, como: desânimo, absenteísmos, comodismo, inércia, diminuição do desempenho e da produtividade. Com isso, os gestores devem se ater aos fatores motivacionais dos cooperadores e enfatizar constantemente de forma verbal e por intermédio de ações a valorização do funcionário para a organização e para o cliente final. Mendes (2004, p. 05) afirma que “cada vez mais as organizações se voltam às questões de motivação de seus empregados, pois a eficácia e o desempenho positivo estão diretamente ligados a motivação”. Para isso, as organizações podem ministrar palestras motivacionais, com foco e área específica, no caso da Policial Militar, a importância de suas funções para a sociedade e gestores, sem deixar de ressaltar os pontos benéficos para a organização quando o funcionário desempenha seu papel com dedicação e empenho. Essas sendo ministradas por profissionais capacitados como o psicólogo do trabalho ou um administrador. A Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional - SBIE (2016, p. 01) afirma que “as palestras motivacionais geralmente abordam temas relacionados ao desenvolvimento profissional e pessoal”. As palestras objetivas, planejadas e aplicadas por profissionais capacitados, tendem a ter um retorno positivo para a empresa. Sendo que essas, podem ocorrer fora do quartel militar, em dia útil e próximo ao final de semana, possibilitando o militar se vestir à paisana, assim ausentando os militares da disciplina do ambiente de trabalho.

A verdadeira palestra de motivação é aquela que tem o poder de transformar, acender ou reacender o entusiasmo e a confiança de que seja qual for o degrau da carreira que profissional se encontre em suas realizações, ele não precisa parar por aí, mas, poderá ir muito além se aprender a usar corretamente os talentos que Deus lhe deu (BARBOSA, 2013, p. 01).

Referente à falta de ênfase acerca da importância dos PM's, mais da metade dos militares afirmaram que somente às vezes a gestão do 2º BPM destaca a importância da função do policial militar para a sociedade. Mesmo que um funcionário esteja exercendo suas funções laborais dentro de uma empresa de forma exemplar, ele precisa ser reconhecido diante da importância de suas funções para a empresa, cliente ou sociedade. Caso essa valorização não ocorra, ele achará que suas contribuições não possuem valor para a organização e para os clientes externos, resultando na desmotivação e insatisfação. Entschew (2012, p. 01) retrata que “muitas empresas não conseguem alcançar o crescimento esperado simplesmente por não darem o incentivo moral mínimo aos funcionários”.

Diante disso, sugere-se ação que ressalte a importância dos PM's para a sociedade na prática, como, em uma das formaturas mensais a gestão do 2º BPM se empenhasse em levar testemunhos de pessoas que receberam ajuda da Polícia Militar em um caso agravante onde a

ocorrência teve um final positivo. E, também, gestores poderão se responsabilizar de diariamente verbalizar e enfatizar a importância da função do militar, com intuito de concretizar as ações na organização. Corrêa (2012, p. 01) afirma que “o reconhecimento e a valorização pela qualificação e competência do colaborador integram, de forma fundamental, o processo de motivação e crescimento de uma equipe”.

Outro ponto a observar é o dos militares operacionais do 2º BPM que afirmam não estarem satisfeitos com o ambiente de trabalho, analisando o contexto e dividindo em dois pontos: estrutura física e relacionamento interpessoal. Partindo da estrutura física, as adequações e estado do ambiente de trabalho influenciam grandemente sobre os índices de motivação, satisfação, qualidade de vida no trabalho e bem-estar dos colaboradores, com isso se os profissionais não se sentem motivados, geram resultados insatisfatórios. Bogmann (2000, p. 41) afirma que “fatores orientados para a segurança, saúde, bem-estar físico e moral dos clientes internos devem ser parte dos objetivos de melhoria contínua da empresa”.

Assim, sugere-se que em reuniões dos militares, como as formaturas mensais, os gestores poderiam explanar para todo o efetivo o projeto já elaborado para as implementações e melhorias na segurança do 5º Comando Regional, o que também engloba o 2º BPM. Essas implementações vão de encontro direto à sugestão de melhorias na segurança do quartel militar propostas pelo PM's, pois o projeto visa melhorar a segurança aumentando os muros, colocando cerca elétrica, câmeras de vigilância e guardas no quartel. Tal explanação poderia ser focada na preocupação dos gestores em melhorar a qualidade de vida dos colaboradores no ambiente de trabalho, focando na estruturação física o que resulta em pontos positivos para a gestão e a organização.

Dada a devida importância, empresas estão investindo em Programas de Qualidade de Vida e tem como meta conciliar o interesse dos indivíduos e das organizações, transformando o ambiente de trabalho num lugar melhor para o desenvolvimento de seus colaboradores (ROSSA, 2015, p. 01).

Dando ênfase ao relacionamento interpessoal, os gestores devem se ater à realidade do relacionamento dos cooperadores na empresa para que assim ele possam agir. Os gerentes/líderes devem quebrar os paradigmas de diferenças de cargos quando o foco é melhorar o ambiente organizacional por meio do relacionamento entre os colaboradores e a comunicação no relacionamento interpessoal.

[...] o relacionamento interpessoal está diretamente relacionado com a motivação que se caracteriza como sendo uma ferramenta indispensável para a organização, pois serve para diagnosticar o nível motivacional

das pessoas, apresentando quais os fatores e aspectos que elas levam em consideração para estarem motivados ou não [...] (SILVA *et al.*, 2007, p. 2)

Um meio propício de se trabalhar o relacionamento interpessoal seria um evento de confraternização onde 2º BPM poderia oferecer um “*Coffee Break*” nos dias de formatura mensais ou um jantar para os PM’s em um dia a escolha da gestão, pois tal ação demonstraria que os gerentes desejam que haja a interação entre líderes e liderados. Esses eventos têm a intenção de estreitar os laços, estimulando o relacionamento interpessoal, colocando em prática o Endomarketing e fortalecendo a comunicação interna. O Presidente e fundador do instituto Brasileiro de Coaching, José Roberto Marques, afirma que:

[...] ao promover uma confraternização, a organização está utilizando uma das mais eficientes ferramentas do endomarketing. Esses eventos têm o poder de transformar a visão dos colaboradores, que passam a compreender o quanto são importantes para a organização [...] Apostar na realização de confraternização é uma das formas de manter os colaboradores motivados, encantados e com uma visão positiva da empresa. [...] Além disso, as confraternizações podem estimular os colaboradores a saírem de suas zonas de conforto, lidar com emoções diferentes e identificar pontos que precisam de melhorias no seu desenvolvimento pessoal e profissional (MARQUES, 2016, p. 01).

Por meio do questionário aplicado, 62% dos PM’s afirmaram que nenhuma das atividades prestadas pelo 2º BPM, que possui o objetivo de recompensar e interagir lhe agradam (questão 06). Os Policiais Militares também afirmaram que no quartel existe a falta de incentivo para com os praças (questão 10), nota-se que ambas respostas estão interligadas.

Com base nas informações, observa-se que nenhuma das ações propostas pela administração do quartel militar tem tido um nível de satisfação e *feedback* positivo por parte dos colaboradores, além da falta de incentivos por parte dos gestores conforme respostas do questionário. Com isso, a insatisfação no trabalho surge em meio ao ambiente organizacional. Gomes (2015, p. 01) afirma que “todo mundo sabe que funcionário feliz trabalha mais e melhor, é mais produtivo, causa menos quebras operacionais, por consequência dá mais lucro, fala bem da empresa, às vezes até mesmo “briga” por ela. Tal insatisfação mediante a esses contextos mencionado anteriormente, gera efeitos desmotivadores sobre os servidores estaduais.

Os gerentes devem abrir canais de comunicação para saber o que motiva seus funcionários individualmente. Pois é improvável que todos da equipe tenham exatamente o mesmo fator de motivação. É com base nesse conhecimento que eles devem fazer alterações na empresa, de maneira a criar condições mais favoráveis para que a satisfação volte, o

entusiasmo se instale e todos tenham foco no atendimento aos clientes, com excelência (CELESTINO, 2015, p. 01).

Nenhuma unidade da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso possui autonomia financeira para implementar uma ação de recompensa monetária (aumento de salário, bônus, comissões entre outros), mediante a isso, o deputado Wancley Carvalho (Partido Verde) apresentou uma proposta feita na Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso que tem como objetivo conceder a autonomia financeira da Polícia Militar, entre outras instituições e tal proposta está em debate. O deputado Carvalho afirmou para o José Luis Laranja, da Secretaria de Comunicação da Assembleia Legislativa que:

[...] as forças de segurança dependem financeiramente da Secretaria de Estado de Segurança Pública e da Secretaria de Estado de Gestão para resolver todos os problemas. Isso está direcionado desde suas instalações quanto para compras, pagamento de diárias, alimentação e demais assuntos relacionados ao financeiro, o que acaba deixando os profissionais sem condições efetivas de trabalho (LARANJA, 2017, p. 01).

Por meio desses fatos, as propostas de superação serão focadas em recompensas não monetárias (reconhecimento, treinamento, incentivo, valorização, entre outros) para que a probabilidade de aplicação seja condizente com a realidade da instituição. Atualmente, o 2º BPM juntamente com o 5º CR, possuem um sistema de pontuação mensal para a guarnição de militares que atendem a certos tipos de ocorrências (apreensão de entorpecente em grande ou pequena quantidade, furto em flagrante, roubo em flagrante, prisão por mandado cumprido, recuperação de veículo em ação e apreensão de arma de fogo). Esse sistema de pontuação visa estimular a produtividade por meio de recompensa. Barros (2012, p. 01) afirma que “a recompensa visa incentivar as contribuições das pessoas aos objetivos e à lucratividade da organização”.

Diante das respostas dos questionários, sugere-se que os critérios de pontuação continuem os mesmos propostos pela corporação. Atualmente para o militar receber dias de folgas por meio do sistema de pontuação é necessário que ele atenda a pelo menos uma ocorrência de natureza específica citadas no parágrafo anteriormente, ou seja, se, por exemplo, a somatória dos pontos do policial destaque do 2º BPM for apenas de ocorrências de natureza furto e roubo, ele não terá nenhum dia de folga.

A incrementação do plano de superação seria que se o militar alcançar a primeira colocação teria como recompensa dias de folga estabelecidos pelas fórmulas do Excel do sistema de pontuação por produtividade determinadas pelos pontos das ocorrências de natureza específica (apreensão de grande quantidade de entorpecente e apreensão de arma de fogo) apontadas

atualmente pelo 2º BPM, mas tendo como mínimo a quantidade de um dia, ou seja, independentemente de quais foram às naturezas de boletim que o PM teve que atender, ele sempre terá ao mínimo um dia de folga. Já os policiais que atingirem a colocação de segundo até o quinto lugar conseguindo a pontuação de até 100 pontos, terão direito a apenas um dia de folga. Szpingel (2016, p. 01) afirma que “as folgas extras são interessantes, pois propiciam oportunidades para o descanso e o lazer dos colaboradores”.

Recomenda-se que o primeiro colocado como Policial destaque ganhe diretamente pelas mãos do Comandante do 2º BPM uma placa de homenagem em aço durante a formatura mensal na frente de todos os Policiais Militares para que haja uma valorização, incentivo e reconhecimento especial e elegante vindo da parte da gestão para o primeiro colocado, Bergamini (2016, p. 01) afirma que “é essencial que os líderes reconheçam o funcionário [...] para a empresa toda, além de ampliar este reconhecimento, irá mostrar para todos que a empresa se preocupa e condecora os esforços dos colaboradores”.

Outra proposta de premiação para o primeiro colocado além da citada anteriormente seria, por exemplo, um jantar em um restaurante local, uma diária em uma pousada da região ou ingressos para um evento, entre outros. No entanto, o policial que ganhar em primeiro lugar como destaque não poderá participar do próximo mês para que haja oportunidades para os outros, sendo assim, se o militar ganha no mês de janeiro, no mês de fevereiro não participa do sistema de pontuação por produtividade.

Viagens, jantares ou uma pequena bonificação em dinheiro ou produtos fazem toda a diferença e marcam aquele momento da carreira do colaborador, que vivenciando um prêmio real, tem ainda mais motivação para continuar a executar bem suas tarefas, ser produtivo e engajado pelo sucesso da empresa (MARQUES 2016, p. 01).

No presente, o 2º BPM recompensam os cinco militares destaques com reconhecimento diante de tropa nas formaturas mensais, com entrega de certificados de policial destaque do mês onde as fotos dos colaboradores ficam em evidências na recepção da sala do comando do 5º CR.

Sugere-se que as entregas dos certificados continuem e que sejam publicados na ficha do PM e que as fotos dos militares premiados fiquem ao lado do mural próximo a Armaria, pois é um lugar onde há um maior fluxo de pessoas, pois todos os policiais que entram de serviço necessitam cautelar os equipamentos utilizados nos serviços diários. Esse local estratégico visa um número maior de divulgação, reconhecimento e valorização dos militares destaques durante todo o mês, com isso estimulando os colaboradores não premiados para que se sintam incentivados a produzirem mais para uma possível colocação no mês subsequente.

É comum irmos a certos estabelecimentos e vermos uma foto na parede, com a imagem do funcionário do mês [...] empresas que adotam a prática de coroar o funcionário do mês e dar-lhe um reconhecimento público por seu trabalho mostram a importância de valorizar o esforço e empenho de seus colaboradores (MARQUES, 2016, p.01)

O 2º BPM, em algumas ocasiões, é solicitado para apoiar outras instituições em missões específicas enviando Policiais Militares, com isso esses militares que participam dessas missões recebem diárias para prestar esse suporte a essas instituições, essas diárias são valores em dinheiro que tem como finalidade servir de auxílio financeiro para prováveis custos. Sugere-se que os policiais militares destaque (obedecendo à ordem de colocação – 1º ao 5º lugar), por exemplo, do mês de agosto tenha preferência em ir às possíveis missões com diárias que possam surgir no mês subsequente a premiação, no caso o mês de setembro.

Independente da técnica, ferramenta, meio ou caminho utilizado para sanar os pontos a melhorar levantados no 2º BPM relacionado à insatisfação ou incentivos dos praças, é indispensável após a implementação da proposta de superação buscar um *feedback* dos colaboradores para se ter respostas de aprovação ou rejeição da proposta de melhoria. Hunter (2003, p. 01) afirma que “a maioria das médias e grandes empresas podem tirar proveito, em um ou outro ponto, das pesquisas de opinião feitas com funcionários”.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer do presente artigo, diversos assuntos foram tratados, iniciando-se por uma breve parte introdutória evidenciando o tema: “A Importância do endomarketing no ambiente organizacional”, a partir do se pôde constatar a problemática, bem como objetivo e a finalidade desse processo, além de descrever sobre o contexto do ambiente militar do 2º BPM passando pela metodologia aplicada para a construção do presente artigo e a busca pela concretização do seu objetivo, bem como da resolução do problema.

Assim, com tudo isso construído e com a pesquisa executada, analisada e a solução prática apresentada, foi possível obter a resposta da questão norteadora, em que os Policiais Militares do 2º BPM são enfatizados quanto a importância da sua função diante da sociedade em relação à segurança pública. Além disso, foi possível atingir o objetivo de analisar sobre a importância do endomarketing no ambiente do 2º Batalhão da Polícia Militar.

Enfim, tudo isso que foi abordado e proposto ao 2º Batalhão de Polícia Militar, ou seja, os pontos a serem melhorados e suas respectivas formas que poderão proporcionar reflexões e

soluções, com objetivo de alcançar resultados positivos que se espera, isto é, fazer com que o 2º BPM compreenda e implante em sua corporação ações de endomarketing, para que gere resultados positivos tanto para a organização quanto para a sociedade.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AZEVEDO, Ana Julia Diniz; MEDEIROS, Maria da Penha Machado de. **Satisfação No Trabalho: Um Estudo De Caso Na Procuradoria-Geral De Justiça Do Rio Grande Do Norte**, 2012. Faculdade Machado Sobrinho. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www.machadosobrinho.com.br/revista_online/publicacao/artigos/Artigo02REMS6.pdf&ved=0ahUKEwjw1Z3V7_XTAhUD6CYKHUC7B4UQFgghMAA&usq=AFQjCNFnYu6H4oDvVZw_vIoKr10Q49bJZg&sig2=CHZRFtVRdNb2_0WgtoW93A>. Acessado em: 16 de mai. de 2017.
- BARBOSA, Jociandre. **Conceito de Palestra de Motivação – Palestrante Jociandre**. 09 nov 2013. Disponível em: <<https://www.jociandre.com.br/single-post/2013/11/09/Conceito-da-Palestra-de-Motiva%C3%A7%C3%A3o-Palestrante-Jociandre>>. Acessado em 24 de ago. de 2017.
- BARROS, Bruno. **Processo de recompensar pessoas**. Brasil, BR. 20 de junho de 2012. Disponível em <<http://gestaoderecursoshumano.blogspot.com.br/2012/06/processo-de-recompensar-pessoas.html>>. Acesso em 30 de ago. de 2017.
- BARTH, Mauricio; NEGRI, Adriana de. Endomarketing: o desafio de fidelizar o cliente interno. **Revista Temática**. Jan. 2012. Disponível em <<http://periodicos.ufpb.br/index.php/tematica/article/view/23853/13094>>. Acesso dia 01 de nov. de 2016.
- BERGAMINI, Daniane. **Dicas e Exemplos de Reconhecimento usando a TV Corporativa**. Jun 2016. Disponível em: <<https://endomarketing.tv/reconhecimento/#comments>>. Acessado em: 30 de ago. de 2017.
- BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de relacionamento: estratégias de fidelização e suas implicações financeiras**. São Paulo: Nobel, 2000.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 2002.
- _____. **Decreto nº 88.513, de 13 de Julho de 1983**. Dispõe sobre o Regulamento de Continências, Honras, Sinais de Respeito e Cerimonial Militar das Forças Armadas, e dá outras providências. Brasília - DF, 22 agosto 2016. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1980-1987/decreto-88513-13-julho-1983-438402-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 22 de ago. de 2016.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Como Estratégia de Gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.
- _____. **Um Olhar Sobre O Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.
- _____. **Face a Face com o Endomarketing: O papel estratégico das lideranças no processo da informação**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no serviço público**. Porto Alegre, RS: 2008. Originalmente apresentado como Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Pós-Graduação em MBA. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://lproweb.procempa.com.br/pmpa/prefpoa/sma/usu_doc/maria_da_graca_mello_brunelli_tcc.pdf&ved=0ahUKEwiekN2x0fDTAhXDvZAKHX0gDQAQFggcMAA&usq=AFQjCNGETlacyx2Vz21nKhgsj9FDamd2NA&sig2=6b0DEff44WK4kUMb2kUf-w>. Acesso em: 14 de mar. de 2017.

CARREIRA, Mundo. **O que é motivação no ambiente de trabalho e como estimulá-la?** 25 set. 2016. Disponível em: <<http://www.mundocarreira.com.br/motivacao/o-que-e-motivacao-ambiente-de-trabalho-e-como-estimula-la/>>. Acessado em: 13 de ago. de 2017.

CELESTINO, Sílvio. **O que fazer quando seu funcionário está infeliz no trabalho?** Exame.com. 31 jul. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/o-que-fazer-quando-seu-funcionario-esta-infeliz-no-trabalho/>>. Acessado em: 30 de ago. de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2009.

_____. **Administração de Recursos Humanos**. 7.ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

CLEIN, Claudelir *et al.* **Influência do ambiente de trabalho na saúde física e emocional do trabalhador: estudo ergonômico em uma fábrica de máquinas industriais**. Revista ADMpg. Gestão Estratégica, Ponta Grossa, v. 7, n. 1, p.53-59, 2014. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2014_1/Artigos/Artigo%206%20v.7%20n.1%20on%20line.pdf>. Acesso em: 11 de ago. de 2017.

COSTA, Paula Cristina. **Motivação no Trabalho**. out 2012. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho/>>. Acessado em 16 de set. de 2017.

COSTA, Paulo Roberto (Tenente Coronel Policia Militar – Comandante Regional do 5º Comando Regional – 2015). **Relatório de Passagem de Comando**. Barra do Garças, 2015.

CUNHA, Maria Helena. **Planejamento estratégico e plano de ação – instrumentos da gestão cultural**. Secretária da Cultura do Rio de Janeiro – RJ, 2015. Disponível em: <<http://www.cultura.rj.gov.br/curso-gestores-agentes-2015>>. Acesso em 18 de ago. de 2017.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: Uma Visão Holística**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

D.A.R.E. **A Look At Your Decisions Student Workbook**. 8. ed. Centro de Capacitação PROERD da PM-DF, 2003.

DUARTE, Gilmar. **Utilize os pontos fortes da empresa para maximizar a rentabilidade**. 19 jun 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/utilize-os-pontos-fortes-da-empresa-para-maximizar-a-rentabilidade/71327/>>. Acessado em: 17 de ago. de 2017.

ELISA CAMILO, Vanessa. Valorização do colaborador – Fator decisivo para a redução do absenteísmo e *turnover*. **RH.COM.BR**. 14 ago. 2012. Acesso em 01 de mar. de 2017.

EMPRESA ÁGIL. **Comunicação Empresarial**: Conceito, aplicação e importância. E-book Disponível em: <http://www.empresaagil.com.br/eBook/eBook_N1.pdf&ved=0ahUK Ewiz1Prs1ovQAhWIipAKHYeeA8AQFgglMAA&usq=AFQjCNFX-kGc51Fz7LiRyo8K9Tgsv0yNdg&sig2=LwcLayC7E5sV_TBv6n6byQ>. Acesso em 01 de out. de 2016.

ENTSCHEV, Bernt. **Funcionário desvalorizado é funcionário desmotivado**. 04 fev 2016. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/colunistas/talento-empauta/funcionario-desvalorizado-e-funcionario-desmotivado-72igucnu5dmub643j6mvdpc9a>>. Acessado em 15 de set. de 2017.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 4. ed. São Paulo – SP: Saraiva, 2005.

FENILI, Renato Ribeiro. **Gestão de Materiais**. Brasília: ENAP - (Fundação Escola Nacional de Administração Pública), 2015.

FILHO, João Chinelato. **O&M Integrado à Informática**. 12. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

FONSECA, Mariana. 7 formas baratas de motivar os funcionários da sua empresa. **Exame.com**. 05 jan 2016. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/7-formas-baratas-de-motivar-os-funcionarios-da-sua-empresa/>>. Acesso em 20 de mai. de 2017.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5. ed. São Paulo - SP : Atlas, 2010.

_____. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, Cícero. **O Insatisfeito**. 02 de set. 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-insatisfeito/>>. Acessado em: 30 de ago. de 2017.

GOVERNO DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Portal Transparência do Governo de Mato grosso**. Mato Grosso, MT, 09 de ago. de 2016. Disponível em: <www.transparencia.mt.gov.br/index.php/2014-01-29-12-40-11>. Acesso em: 09 de ago. de 2016.

GÜNTHER, Hartmut. Como Elaborar um Questionário. **Laboratório de Psicologia Ambiental**. Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, 2003, N° 01. Universidade de Brasília e Instituto de Psicologia.

HUNTER, Pamela. **Estratégias Para Fazer Pesquisas De Opinião Com Funcionários**. Out 2003. Disponível em: <http://www.qsp.org.br/biblioteca/estrategia_funcionarios.shtml>. Acessado em: 31 de ago. de 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LARANJA, José Luis. Autonomia. **Assembleia Legislativa do Estado De Mato Grosso**. 10 mar 2017. Disponível em: <<https://www.al.mt.gov.br/midia/noticia/177680/visualizar>>. Acessado em: 30 de ago. de 2017.

LOUREIRO, Tony. **Palestras Motivacionais: qual a importância delas?** 02 dez 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/palestras-motivacionais-qual-import%C3%A2ncia-delas-tony-loureiro-1>>. Acessado em 27 de ago. de 2017.

MARCONDES, Carolina. **Endomarketing: a conquista de público interno**. 02 de set. de 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/endomarketing-a-conquista-do-pblico-interno/>>. Acessado em 11 de set. de 2017.

MARCONDES, José Sérgio. **Plano de Ação: O que é? Conceitos, Como fazer, Aplicação, Modelo**. 29 de set. de 2016. Disponível em: <<http://www.gestaodesegurancaprivada.com.br/plano-de-acao-o-que-e-conceitos/>>. Acesso em: 18 de ago. de 2017.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, José Roberto. **Relação líder e liderado – Uma via de mão dupla**. Brasil, BR. 26 de mar. de 2013. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Coluna_IBC/8453/relacao-lider-e-liderado-uma-via-de-mao-dupla.html>. Acessado em 20 de jun. de 2017.

_____. **Funcionário do mês – adotar ou não nas organizações?** 14 jan 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/funcionario-do-mes-adotar-ou-nao-nas-organizacoes/>>. Acessado em 30 de ago. de 2017.

_____. **Por que é importante realizar uma confraternização de empresa**. 28 de jul. de 2016. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/por-que-e-importante-realizar-uma-confraternizacao-de-empresa/>>. Acessado em 26 de ago. de 2017.

MARTIR, Rogério. **A importância do descanso no ambiente laboral**. 12 de nov. de 2013. Disponível em: <<https://rogeriomartir.jusbrasil.com.br/artigos/112097516/a-importancia-do-descanso-no-ambiente-laboral>>. Acesso em: 11 de ago. de 2017.

MELO, Luísa. As características do ambiente de trabalho produtivo. **Exame.com**. 11 out 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/as-caracteristicas-do-ambiente-de-trabalho-produtivo/>>. Acessado em 13 de ago. de 2017.

MELO, Vanêssa Pontes Chaves de. **Comunicação interna e sua importância nas organizações**. Tecitura, v.1, p. 1-12, 2006.

MENDES, Regina Stela Almeida Dias. **Endomarketing como ferramenta de comunicação com o público interno**. Juiz de Fora: UFJF, 2004. Universidade Federal de Juiz de Fora, 2004.

NAATZ, Ivan. **Princípio da estabilidade financeira**. Santa Catarina, 19 de jun. de 2013. Disponível em: <<http://ivannaatz.blogspot.com.br/2013/06/principio-da-estabilidade-financeira.html>>. Acesso em 07 de mar. de 2017.

NASCIMENTO, Iris Oliveira do. **Competências de Soldado: Relações de Gênero na Formação Profissional da Polícia Militar.** João Pessoa, PB: UFPB, 2013. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado. Universidade Federal da Paraíba.

NOGUEIRA, Zizete Falcão. **A Importância na Interação entre Pessoas e Organização.** Brasil, BR. 08 de set. de 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/a-importancia-na-interacao-entre-pessoas-e-organizacoes/47977/>>. Acessado em: 16 de mai. de 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática.** 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma Abordagem Gerencial.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PASSADORI, Reinaldo. **O Líder precisa ouvir ou escutar?** Brasil. 13 de ago. de 2013. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/reinaldo-passadori/o-lider-precisa-ouvir-ou-escutar>>. Acessado em 23 de mai. de 2017.

PM AMBIENTAL BRASIL. Mato Grosso – **Polícia Militar Ambiental.** Brasil - BR, 2016. Disponível em: <http://www.pmambientalbrasil.org.br/index.php?conteudo=canal&canal_id=50>. Acesso em 01 de set. de 2016.

POLÍCIA MILITAR. **Estatuto dos Policiais Militares do Estado de Mato Grosso.** Mato Grosso, MT, 07 de mai. de 2017. Disponível em: <<http://www.pm.mt.gov.br/-/5089286-lei-complementar-231-estatuto-dos-militares>>. Acesso em 07 de mar. de 2017.

_____. **História da Polícia Militar no Brasil.** Mato Grosso, 09 de ago. de 2016. Disponível em: <www.pm.mt.gov.br/?view=historia_pm>. Acesso em 09 de ago. de 2016.

_____. **Síntese Histórica Oficial Da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso - Para Uso Em Cerimonial.** Mato Grosso, MT, 09 agosto 2016. Disponível em: <www.pm.mt.gov.br/?view=historia_pm>. Acesso em: 09 de ago. de 2016.

PRATES, Wladermir Ribeiro. **Análise interna e externa de uma organização (análise SWOT).** 07 de mar. de 2014. Disponível em: <<http://www.adminconcursos.com.br/2014/03/analise-interna-e-externa-de-uma.html>>. Acessado em 17 de ago. de 2017

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. *Projetos para Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágio, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso.* 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Projetos para Estágio e de Pesquisa em Administração: Guia para Estágio, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSA, Lucas Henzda. **A importância da interação e do relacionamento entre gestor e colaborador no ambiente organizacional.** Brasil. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/carreira/a-importancia-da-interacao-e-do>>

relacionamento-entre-gestor-e-colaborador-no-ambiente-organizacional/90432/>. Acessado em 21 de ago. de 2017.

ROSSA, Giovana. **Qualidade de vida no Trabalho**. 02 set 2015. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/qualidade-de-vida-no-trabalho/>>. Acessado em 28 de ago. de 2017.

ROSSETTI, Gislaine. **WhatsApp como Ferramenta de Comunicação Interna**. Interface – Comunicação Empresarial, 20 de mai. de 2015. Disponível em: <<http://interfacecomunicacao.com.br/evento-discute-o-uso-do-whatsapp-como-ferramenta-de-comunicacao-interna/>> Acesso em: 23 de mai. de 2017.

SBIE - Sociedade Brasileira de Inteligência Emocional. **A importância de palestras motivacionais para empresa e funcionários**. 08 de abr. de 2016. Disponível em: <<http://www.sbie.com.br/blog/importancia-de-palestras-motivacionais-para-empresas-e-funcionarios/>>. Acesso em 24 de ago. de 2016.

SCHERMANN, Daniela. **Como fazer análise de dados de uma pesquisa**. Brasil, BR. 24 out 2016. Disponível em: <<http://blog.opinionbox.com/como-analisar-os-dados-de-uma-pesquisa/>>. Acesso em 26 de ago. de 2019.

SESP – MT - SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DE MATO GROSSO. **Plano Estadual de Segurança Pública**. Mato Grosso, MT, 22 agosto 2016. Disponível em: <[http://www.seguranca.mt.gov.br/UserFiles/File/\(Plano%20Estratgico\).pdf](http://www.seguranca.mt.gov.br/UserFiles/File/(Plano%20Estratgico).pdf)>. Acesso em 22 de ago. de 2016.

SESP – SP - SECRETÁRIA DA SEGURANÇA PÚBLICA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **História da Polícia Militar no Brasil** São Paulo, SP, 09 de ago. de 2016. Disponível em: <<http://www.ssp.sp.gov.br/institucional/historico/origem.aspx>> Acesso em 10 de ago. de 2016.

SILVA, Danielly Magalhães *et al.* **Relacionamento interpessoal no contexto organizacional**. 2007. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf>. Acesso em 27 de ago. de 2017.

SILVA, Kelly Fernanda da *et al.* **Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes**. Revista Eletrônica “Diálogos Acadêmicos” v. 04, n. 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/ArtigoMotivacaoAumentoSatisfacao.pdf>>. Acesso em 20 de mai. de 2017.

SZPINGEL, Ricardo. **Campanha de Incentivo: saiba como motivar seu colaborador**. 2016. Disponível em: <<http://www.copastur.com.br/blog/campanha-de-incentivo-saiba-como-motivar-seu-colaborador/>>. Acessado em 30 de ago. de 2017.

TORTORETTE, Maiara. **Profissionais motivados, empresas desenvolvidas**. Brasil, BR. 22 jan 2010. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/sem-categoria/profissionais-motivados-empresasdesenvolvidas>>. Acessado em 02 de jun. 2017.

VIEIRA, Carolina Belli *et al.* **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADMpg - Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.

XAVIER, Camilla. **Recursos Humanos e Liderança:** Uma parceria estratégica. Recursos Humanos: Coletânea de Artigos. Belo Horizonte, 2011, p. 92-93.

ZACHER, Clarissa. **Relação entre líderes e liderados.** Brasil. 01 de jul. de 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/relacao-entre-lideres-e-liderados/14118/>>. Acessado em 11 ago. de 2017.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing:** Conceitos, ideias e tendências. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.