

## ANAIS ELETRÔNICOS DA I CIEGESI / I ENCONTRO CIENTÍFICO DO PNAP/UEG

22-23 de Junho de 2012 - Goiânia, Goiás.

### UMA ANÁLISE DA MOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES DO SERVIÇO OPERACIONAL DO 18º BPM DE CATALÃO EM 2012

SANTOS, Cileibio Alfredo dos<sup>1</sup>  
REZENDE, Sônia Regina Gouvêa<sup>2</sup>

#### RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar os efeitos da motivação e/ou desmotivação dos policiais militares que trabalham no serviço operacional do 18º Batalhão de Polícia Militar de Catalão-GO em 2012. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica em referenciais literários que foram fontes fundamentais para o desenvolvimento do tema em questão, pois as várias abordagens feitas a esses acervos puderam possibilitar uma melhor compreensão da motivação, bem como a abordagem qualitativa por meio de questionário. O trabalho teve como embasamento teórico as teorias motivacionais dos dois fatores de Herzberg: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais e a das necessidades de Maslow. Foram abordados conceitos importantes para a compreensão da motivação e como esta pode ser uma ferramenta importante para o comando do 18º BPM- Batalhão de Polícia Militar. Nos fatores motivacionais os itens de maior importância foram a responsabilidade e a satisfação com o trabalho. Os itens realização pessoal, forma de reconhecimento e plano de carreira não tiveram índices maiores no percentual da pesquisa. Um fator importante e que pode ser utilizado a favor deste comando para ajudar na intervenção deste quadro é o item responsabilidade, sendo que a maioria dos policiais militares sente-se responsável durante o desempenho de sua função

**Palavras-Chave:** Motivação. Satisfação. Polícia Militar.

<sup>1</sup> Graduado em Direito, aluno do Curso de Gestão Pública da UnUEAD/UEG, e-mail: cileibio@hotmail.com.

<sup>2</sup> Bacharel em Administração pelo Centro Universitário do Triângulo Mineiro- Unitri (2007). Especialista em Gestão de Pessoas pela União Educacional Minas Gerais- Uniminas (2009) e-mail: soniarez2@yahoo.com.br.

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Chiavenato (1999) a motivação é demasiadamente simples quanto complexa. Começa por entender e compreender o profissional que queremos motivar. Diante da competitividade, não está a ser decidida pelas máquinas utilizadas, pelas tecnologias empregues ou pelas capacidades de produção, mas sim, pelas pessoas que trabalham nas organizações.

Assim, a temática deste estudo foi escolhida a partir da importância da motivação na vida das pessoas. Esse estudo justifica-se pela importância dos profissionais serem motivados para desenvolver suas atividades no trabalho, principalmente os policiais militares do 18º BPM de Catalão, como forma de obter um melhor rendimento, qualidade e segurança para a população catalana.

O objetivo geral buscado para este estudo é analisar os efeitos da motivação e/ou desmotivação dos policiais militares que trabalham no serviço operacional do 18º BPM de Catalão em 2012.

E, como objetivos específicos pretende-se compreender os alicerces que fundamentam a motivação nos dias atuais; refletir sobre como produzir motivação; identificar como se dá o processo a cerca da motivação dentro de uma organização privada/pública; e discutir sobre o emprego de recompensas no serviço operacional como forma de motivar os policiais militares que se destacarem.

A questão da motivação ganhou uma importância tal, que conforme Chiavenato (1999) levou as organizações a estudar meios para conseguir que todos os seus profissionais mantenham motivados durante a execução do seu trabalho. Mas, fazê-lo, não é assim tão simples, pois a auto-realização no ambiente de trabalho é uma questão de estratégia para as organizações no sentido de motivar todos os profissionais dentro da mesma.

Neste sentido buscamos responder como a motivação e/ ou desmotivação influencia no desempenho de policiais militares que trabalham no serviço operacional do 18º BPM de Catalão em 2012?

Diante desta perspectiva, Bergamini (1997) diz que, procurando conhecer os objetivos procurados pelos profissionais, uma das técnicas utilizadas deveria ser a

de estimular ou provocar a motivação por meio da utilização das recompensas que estivessem disponíveis no ambiente de trabalho. O que seria benéfico à organização e ao profissional, pois quanto mais se recompensasse o esforço, maior seria a satisfação de cada um, o que deveria levar necessariamente a níveis maiores de produtividade.

O autor ressalta ainda que, as organizações, públicas ou privadas, que desejarem sobreviver precisam apresentar diferenciais e qualidades em seus serviços. As organizações precisam apostar no potencial humano e investir em ações estratégicas, que envolvam programas de qualidade de vida, isto é, de motivação. Esta tarefa tem sido uma das mais estudadas e diagnosticada por especialistas do ramo da psicologia e administração. São muitas as teorias sobre a motivação e a satisfação das pessoas no trabalho e com o trabalho, das quais abordaremos a teoria das necessidades de Maslow (1954) e a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.

Isto, por si só, já demonstra a complexidade do assunto, pois as organizações precisam apostar no potencial humano e investir em ações estratégicas, que envolvam programas de qualidade de vida para os policiais militares que trabalham no serviço operacional do 18º BPM de Catalão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Importância da Motivação e das Pessoas na Organização

De acordo com Gil (2001) o mundo, cada vez mais competitivo dos negócios, exige altos níveis de motivação das pessoas. Funcionários motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da organização.

Gil (2001) afirma que as organizações valorizam cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos são os que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente neles que as

organizações mais tendem a investir. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. É muito mais fácil para as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos funcionários e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa muito importante para os gestores.

## 2.2 O Que é e Como Ocorre a Motivação?

Para Chiavenato (1992), o mundo de hoje, extremamente globalizado, complexo e competitivo, exige dos gestores e funcionários de uma organização, fortes componentes de motivação. Motivação para enfrentar a concorrência. Motivação para desenvolver programas de qualidade, produtividade e redução de custos. Motivação para fazer a necessária reengenharia de processos. Motivação para transformar a instituição em uma organização de aprendizagem. Motivação para motivar funcionários. Motivação para mudar, pois a única certeza estável que temos nestes tempos em que vivemos é a certeza de que tudo vai mudar, e rapidamente.

Para Gil (2001) um exemplo um pouco distante do ambiente organizacional pode auxiliar a compreensão desse assunto. A fome constitui uma necessidade primária do ser humano. Não se pode afirmar que uma pessoa passe a sentir fome pelo fato de sentir o cheiro de comida. O cheiro, na realidade, é capaz de despertar a pessoa para uma necessidade não percebida até o momento, em virtude, provavelmente, de estar atenta a outras necessidades. Assim, um gestor não é capaz, pelo menos diretamente, de gerar necessidades em seus funcionários. Pode, no entanto, despertar a motivação que existe em cada um deles.

Ao observar as pessoas trabalhando torna-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas sempre colocam em dia os seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho até completarem suas tarefas. Outras são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação. Conforme Gil (2001) o desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente

aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado.

Gil (2001) ressalta que o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo. Nem sempre, porém, este objetivo é conhecido pela pessoa. O autor ressalta ainda que a unidade básica do comportamento é uma atividade. O ser humano está sempre desenvolvendo uma ou mais atividades: falar, andar, comer, trabalhar etc. A qualquer momento pode, porém, decidir mudar de atividade. Daí advém as perguntas: Por que as pessoas mudam de atividade? É possível compreender, prever ou controlar as atividades das pessoas? Para tentar responder a essas questões, convém considerar, primeiramente, que a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos (motivos aqui entendidos como desejos ou impulsos que ocorrem no interior das pessoas).

Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento das pessoas. São, por assim dizer, as molas da ação. Também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que as pessoas são movidas pelas necessidades de acordo com Gil (2001).

Os indivíduos têm milhares de necessidades. Todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá à atividade. Por exemplo, uma pessoa pode estar com fome, com sede e com sono, mas naquele momento sua necessidade mais forte é a de aprovação num exame no dia seguinte. Então, ela poderá estar mais motivada para estudar do que para comer, beber ou mesmo dormir.

Conforme Chiavenato (1992), em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades etc.

Por outro lado, as diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as organizações possam

utilizar para motivar os funcionários em igualdade de condições. O que é bom para uma pessoa pode não sê-lo necessariamente para outra. O que interessa a uma pessoa em determinada época pode não interessá-la depois de algum tempo. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação.

O gestor tem um papel fundamental na motivação dos funcionários. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. Chiavenato (1992) afirma que motivação é:

Uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. “A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano” (CHIAVENATO, 1992, p.167).

Portanto, a motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, e elas são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida.

Mas, uma das primeiras perguntas que se faz hoje é: quem é o responsável pela motivação das pessoas dentro das organizações? O mesmo autor (1992) afirma que deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal. A motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na organização.

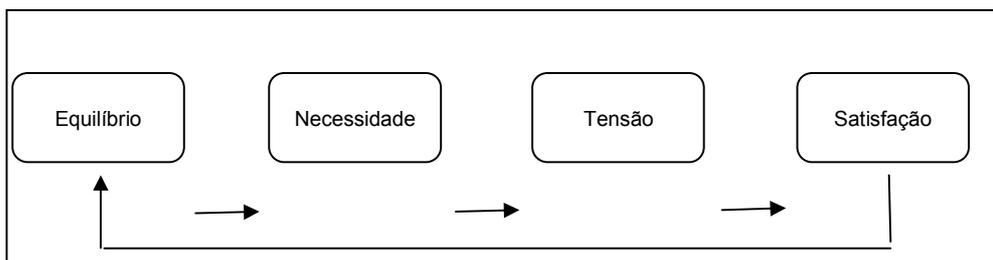
A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas ao acaso, elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gestor e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação dos funcionários. O gestor deve conhecer o potencial interno de motivação de cada um e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. O ponto de encontro dessas duas posições é o conteúdo do cargo através de um

desenho de cargo participativo e ajustado às demandas pessoais de cada ocupante.

## 2.2.1 Uma Abordagem do Ciclo Motivacional

De acordo com Chiavenato (1992) a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é composto de fases que se alternam e se repetem. O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão (ou stress) gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior.

Figura 01 – O ciclo motivacional



Fonte: Chiavenato (1992)

Chiavenato (1992) ressalta que, todavia, nem sempre o ciclo motivacional se completa. Quase sempre a pessoa não chega a alcançar a satisfação total ou parcial de uma necessidade. Assim, o ciclo motivacional pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes:

a) Satisfação da necessidade: com descarga da tensão e retomo ao estado anterior de equilíbrio dinâmico.

b) Frustração da necessidade: quando alguma barreira impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e mantém o estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração.

c) **Compensação da necessidade:** quando a necessidade não é satisfeita, mas compensada através de um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira impeditiva e a pessoa encontra um desvio ou substituto para aliviar a tensão ou reduzir a insatisfação.

Assim, Chiavenato (1992) diz que é fundamental que os gestores tenham conhecimento sobre as necessidades humanas na condução das pessoas e equipes de trabalho, para que possam conduzi-las evitando frustrações e encontrando recursos para alcançar os objetivos individuais. O gerenciamento de pessoas precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana.

## 2.2.2 Teoria das Necessidades de Maslow

Sem dúvida, a teoria mais lembrada quando se fala de motivação é a proposta e apresentada por Abraham Maslow em 1943. Maslow concebe a motivação como algo constante, infinito e complexo encontrado em todos os seres humanos. Maslow afirma que:

O homem é um animal que deseja e que raramente alcança um estado de completa satisfação, exceto durante um curto tempo. À medida que satisfaz um desejo, sobrevém outro que quer ocupar seu lugar. Quando este é satisfeito, surge outro ao fundo. É característica do ser humano, em toda a sua vida, desejar sempre algo (MASLOW apud CHIAVENATO, 1999).

Para Maslow (1954), desejar algo implica a ocorrência da satisfação de outros desejos, o que nos leva à sua segunda formulação: os desejos possuem uma ordem de predominância. “Não teríamos o desejo de compor músicas ou criar sistemas matemáticos ou estar bem vestidos, se estivéssemos morrendo de sede” (Maslow, 1954). Assim, o autor propõe grupos de desejos e impulsos e cria categorias fundamentais que classificam de modo abstrato os objetivos humanos.

A classificação dos objetivos humanos, proposta por Maslow (1954), resulta em cinco necessidades que direcionam o comportamento:

- necessidades fisiológicas;
- necessidades de segurança;
- necessidades sociais e de amor;

- necessidades de auto-estima;
- necessidades de auto-realização.

No grupo das necessidades fisiológicas, encontram-se as relativas à fome, sede e sexo, que compõem o grupo primordial para Maslow (1954): o ser humano a quem tudo faltasse tenderia a satisfazer, primordialmente, as necessidades fisiológicas. Ao homem que se encontra dominado por essas necessidades, tudo se define com base nelas: “A utopia é definida como um lugar onde há suficiente comida” (Maslow, 1954). Dessa forma, o respeito, a liberdade, o conhecimento e o amor não são prioritários para quem não tem comida.

Uma vez relativamente atendidas as necessidades fisiológicas, surge o segundo grupo: as necessidades de segurança. Embora seja possível falar de comportamento adulto, essas necessidades são mais facilmente compreendidas pela observação do comportamento infantil, pois o efeito de uma ameaça ou a reação ante o perigo são muito claros nas crianças, que não reprimem suas atitudes emocionais. O adulto saudável, que vive numa sociedade relativamente pacifista, não encontra dificuldade em satisfazer essa necessidade. O exemplo de doença mental em que se observa a busca de segurança é a neurose obsessivo-compulsiva. O obsessivo-compulsivo tenta freneticamente regradar, ordenar e estabilizar o mundo que o cerca de modo a minimizar o aparecimento de perigos inesperados e aumentar o sentimento de controle sobre o que é familiar, ordenado e planejado.

Se os dois grupos anteriores (fisiológico e de segurança) estiverem satisfeitos, surgirá a necessidade de amigos, namorado, esposa ou filhos, isto é, as necessidades sociais. A pessoa necessitará estar com amigos e sentir-se estimado por eles, desejará ser querido e estabelecer relações afetivas e irá entregar-se mais que tudo à busca desses objetivos. Maslow (1954) argumenta que estão aí os casos mais frequentes de desajustes emocionais graves, pois o amor e o afeto e suas possíveis expressões na sexualidade possuem um caráter ambivalente de desejo e inibição.

A necessidade de auto-estima aparece quando as três outras foram razoavelmente atendidas. As pessoas saudáveis, segundo o autor, têm o desejo de

uma avaliação positiva e estável de si mesmas, de auto-respeito e auto-estima, além da apreciação dos demais. A satisfação dessas necessidades leva a sentimentos de autoconfiança, valor, força e percepção de ser útil no mundo, enquanto sua frustração gera sentimentos de inferioridade e impotência, que podem originar reações não só negativas como também neuróticas. Alfred Adler, um discípulo dissidente de Freud, analisou exaustivamente essa necessidade em sua abordagem teórica, denominada de teoria do poder.

Classificada no topo da pirâmide, a necessidade de auto-realização surge somente quando o indivíduo alcançou a satisfação de todas as outras categorias de necessidade. Nesse aspecto, Maslow inclui a tendência do homem à expressão de seu potencial único, presente em cada ser humano: "A necessidade de realização total é o desejo de chegar a ser, cada vez mais, o que se é" (Maslow, 1954).

Embora a teoria do autor acima citado seja uma das mais conhecidas, existem poucas pesquisas sobre suas predições do comportamento humano. Dentre os estudos existentes, os resultados alcançados mostram que trabalhadores de níveis mais baixos tendem a preocupar-se mais com as necessidades de baixa ordem (fisiológicas e de segurança), enquanto gerentes e trabalhadores de nível mais alto voltam-se mais para o atendimento das necessidades de alta ordem (auto-estima e auto-realização). Ainda que a teoria de Maslow possa explicar esses resultados, eles não representam um teste para ela.

### **2.2.3 Frederick Herzberg: Teoria dos Dois Fatores**

Herzberg (1959) começou a trabalhar na teoria dos fatores em meados dos anos 1950. Inicialmente, seus trabalhos abordaram o estudo das teorias de motivação já existentes. Baseando-se na revisão conceitual que realizou, Herzberg conduziu uma pesquisa que se tornou famosa entre os estudiosos de motivação.

Enquanto outras teorias eram baseadas em inferências e deduções dos teóricos ligadas a sua experiência, Herzberg elaborou uma teoria alicerçada numa pesquisa na qual foram entrevistados 200 indivíduos, entre engenheiros e contadores.

Nessa pesquisa, perguntava-se em primeiro lugar a respeito de situações em que os entrevistados se sentiram excepcionalmente bem no trabalho. Em seguida, questionava-se sobre os momentos em que se sentiram especialmente mal em seu trabalho. Como resultado, Herzberg observou que as primeiras ocorrências eram aquelas em que o trabalho em si e seu desempenho estavam contemplados. Essas situações dependiam da ação das pessoas entrevistadas. Contrariamente, ao relatar as situações nas quais se sentiram especialmente mal, os entrevistados apontaram ocorrências em que sua participação não era ativa e fatores alheios contribuíram para os acontecimentos.

Publicados em 1959, os resultados da pesquisa indicavam que o homem tem dois blocos de necessidades: um atendido por fatores de natureza intrínseca e outro atendido por fatores de natureza extrínseca. Esses dois blocos levaram Herzberg a formular a teoria dos dois fatores: os fatores de motivação (intrínsecos) e os fatores de higiene (extrínsecos).

Na teoria dos dois fatores, um deles se relaciona com a satisfação (fatores de motivação) e o outro com a insatisfação (fatores de higiene). Eles não são vistos em um mesmo continuum, pois são fatores de dimensões diferentes. A alta satisfação não se traduz pela ausência de fatores de insatisfação e está relacionada à natureza do trabalho em si. Assim, o oposto de satisfação não é insatisfação, e sim não-satisfação. Da mesma forma, o oposto de insatisfação não é satisfação, e sim não-satisfação. Mais do que um jogo de palavras, essas diferenças são a essência da proposta de Frederick Herzberg (1959).

Ele conduziu vários estudos com grande número de pessoas. Deles derivam alguns fatores para cada bloco (motivadores e higiênicos). A lista proposta por Herzberg pode, eventualmente, apresentar pequenas alterações, pois nem sempre todos os fatores foram encontrados em todas as pesquisas, mas a essência do conjunto permanece.

Assim, fatores motivadores - aqueles que fazem com que os indivíduos se sintam especialmente bem e que são os de satisfação - são: crescimento, progresso, responsabilidade, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização.

E fatores higiênicos - aqueles que fazem com que os indivíduos não se sintam insatisfeitos, mas não necessariamente satisfeitos - são: segurança, status, relacionamento com os subordinados, relacionamento com os colegas, relacionamento com o supervisor, vida pessoal, salário, condições de trabalho, supervisão, política e administração da empresa.

## 2.3 Satisfação no Trabalho

Desenvolver uma atividade envolve fatores intrínsecos que externa-se pela demonstração de satisfação ou não por aquilo que se faz, então como entender a satisfação com o trabalho? Portanto, se faz necessário definir satisfação com o trabalho e Robbins (2005) diz que o termo satisfação com o trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza.

De acordo com o autor, uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho, apresentam atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas. Quando se fala em atitudes do trabalhador, quase sempre se refere à satisfação com o trabalho e na verdade, frequentemente as duas expressões são usadas como termos equivalentes.

O autor ressalta ainda que o trabalho de uma pessoa é muito mais do que as atividades óbvias, como organizar papéis, programar um computador, atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho, aceitação de condições de trabalho geralmente abaixo do ideal e outras coisas do gênero.

Para o funcionário que se auto-avalia sobre a sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é resultado de uma complexa somatória de diferentes elementos e segundo Robbins (2005) a insatisfação dos funcionários pode se expressar de diversas maneiras. A exemplo disso, em vez de pedir demissão, funcionários podem reclamar, tornarem-se insubordinados, furtar algo da empresa ou fugir das suas responsabilidades de trabalho causando grandes transtornos para a organização, assim como prejuízos.

## 3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Polícia Militar do Estado de Goiás, integrada na atividade de segurança, é estruturada em órgão de Direção, de Execução e de Apoio de acordo com a finalidade essencial do serviço policial e as necessidades da Federação.

Considerada força auxiliar, reserva do Exército Brasileiro é empregada nas ações de manutenção da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio público ficando sujeita à vinculação, orientação, planejamento e controle operacional do órgão responsável pela segurança pública, sem prejuízo da subordinação administração ao governador do estado (BRASIL, 1983).

A Polícia Militar do Estado de Goiás é regida por regulamento disciplinar próprio adaptado às condições especiais da corporação onde a hierarquia e a disciplina são pontos fundamentais para o bom relacionamento. Compete a ela no âmbito de sua respectiva jurisdição, conforme (BRASIL, 1983).

a) executar com exclusividade, o policiamento ostensivo fardado, a fim de assegurar o cumprimento da lei, a manutenção da ordem e exercício dos poderes constituídos;

b) atuar de maneira preventiva, como força de dissuasão, em locais ou áreas específicas, onde se presume ser possível à perturbação da ordem;

c) atuar de maneira repressiva, em caso de perturbação da ordem, precedendo o eventual emprego das Forças Armadas;

d) Atender à convocação, inclusive mobilização, do Governo Federal em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave perturbação;

e) Atender os demais serviços onde a sua presença se faz necessário. A hierarquia da polícia militar no estado de Goiás é a seguinte:

### *Oficiais Superiores*

- ✓ Coronel
- ✓ Tenente-Coronel
- ✓ Major

### *Oficiais Inferiores*

- ✓ Capitão
- ✓ 1º Tenente
- ✓ 2º Tenente

#### *Praças Especiais*

- ✓ Aspirante a Oficial
- ✓ Cadetes I, II, III

#### *Praças Graduados*

- ✓ Subtenente
- ✓ 1º Sargento
- ✓ 2º Sargento
- ✓ 3º Sargento
- ✓ Cabo

#### *Praça*

- ✓ Soldado

O 18º Batalhão de Polícia Militar foi criado pela Lei Estadual nº 14.050 de 21 de dezembro de 2001, sendo sancionada pelo governador Marconi Ferreira Perillo Júnior. O local escolhido para sediá-lo foi a cidade de Catalão que na época possuía a denominação de 3ª Companhia Independente de Polícia Militar, mas diante do crescimento e desenvolvimento da cidade e da região fez se necessário a mudança. A unidade está localizada na avenida Dr. Lamartine Pinto de Avelar, nº 1.320 no Setor Universitário, onde seu ramo de atividade é a prestação de serviços de segurança pública, tendo atualmente no seu comando o Sr. Ten. Cel. QOPM Francisco Feitoza Neto.

O 18º BPM abrange atualmente os municípios de Catalão, Goiandira, Cumari, Nova Aurora, Anhanguera, Ouvidor, Três Ranchos, Davinópolis, Campo Alegre e os Distritos de Pires Belo e Santo Antônio do Rio Verde, atendendo uma população de aproximadamente 150.000 habitantes.

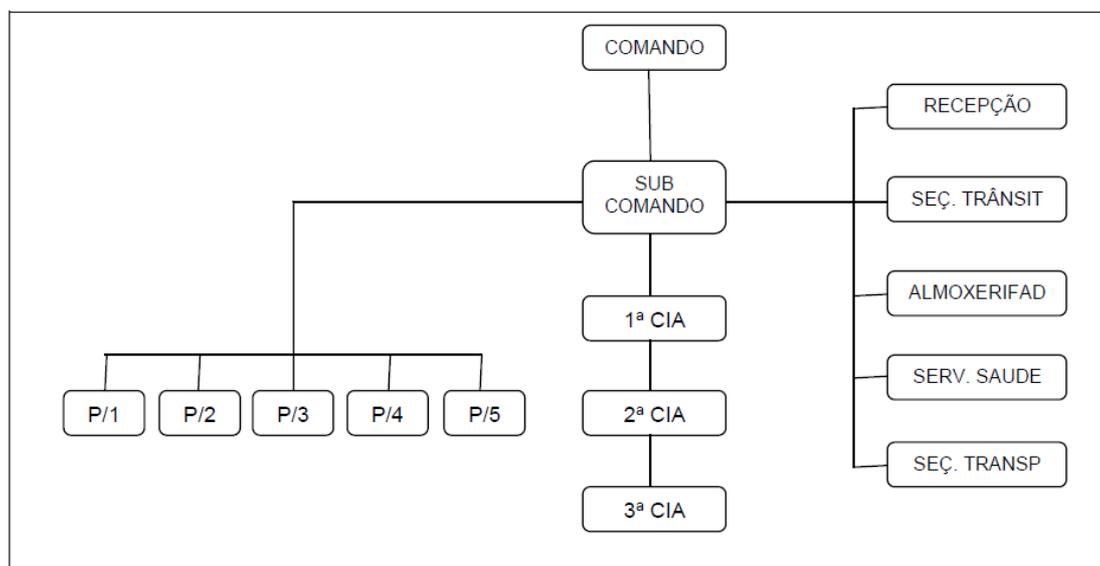
O 18º BPM de Catalão é referência em todo o estado, destacando-se em todas as ações desenvolvidas pelo seu efetivo. Dentre as principais destacamos as operações de Carnaval, Pecuária, Congadas, Policiamento de Trânsito, Policiamento

Comunitário, Policiamento Escolar, Eleições e o Programa Educacional de Resistência às Drogas e a violência (PROERD), aplicado nas escolas de Catalão e região.

O 18º BPM de Goiás possui uma estrutura comum, sendo dividido em seções que possuem um oficial encarregado e responsável direto pela tomada de decisões. Porém, dependendo do grau de importância dessa decisão, a mesma deve ser transmitida ao comando superior da unidade. A seguir apresentamos um organograma simples da unidade pesquisada, elaborado pelo autor do artigo, para ilustrar essas divisões.

De acordo com a estrutura apresentada, o 18º BPM de Catalão tem um sistema de administração simples, mas que atende as necessidades da Polícia Militar do Estado de Goiás. As atividades são supervisionadas conforme o regime da instituição, ou seja, voltadas para a hierarquia e disciplina.

Figura 02: Organograma do 18º BPM de Catalão-GO.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

A seguir descrevemos como se desenvolve as atividades de cada setor, mostrado no organograma:

**Comando:** responsável superior pelo comando da administração da unidade, no 18º BPM de Catalão, cargo ocupado atualmente por um Tenente Coronel;

**Sub-Comando:** responsável superior pelo estudo, planejamento, coordenação, fiscalização e controle de todas as atividades. Na unidade o cargo é exercido por um Major;

**1ª Cia:** encarregada pelo controle e distribuição do efetivo operacional nas frentes de serviços em Catalão. Lugar onde é feita a escala de serviços e também é o lugar responsável pela distribuição dos policiais militares, sob aprovação do comando, pelos destacamentos pertencentes ao 18º Batalhão. Atualmente somente na sede da cidade de Catalão o efetivo operacional conta, com um quantitativo de 80 policiais militares. O responsável por comandar a 1ª cia é um Capitão;

**2ª Cia:** encarregada pelo controle e distribuição do efetivo operacional que trabalha nos destacamentos das cidades de Goiandira, Cumari, Nova Aurora e Anhanguera.

O Atual cargo é exercido por um 2º Tenente;

**3ª Cia:** encarregada pelo controle e distribuição do efetivo operacional que trabalha nos destacamentos das cidades de Ouvidor, Três Ranchos, Davinópolis, Campo Alegre e Distritos de Pires Belo e Santo Antônio do Rio Verde. O atual cargo é exercido por um 2º Tenente;

**1ª Seção (P/1):** encarregada pelos assuntos relativos à pessoal, militar e civil e à legislação. Responsável pela apreciação de requerimento dos servidores, manutenção das fichas funcionais e confecção do Boletim Geral. O cargo no Batalhão é exercido atualmente por um Capitão;

**2ª Seção (P/2):** encarregada pelos serviços de inteligência e contra inteligência, pela guarda e manutenção de documentos sigilosos. Responde pelo comando da seção um 1º Tenente;

**3ª Seção (P/3):** encarregada pelos assuntos relativos ao planejamento de operações, ensinos e instruções, ou seja, atividades de formação de pessoal, diretrizes e atividades de qualificação e requalificação de pessoal. Atualmente responde pelo cargo um Capitão;

**4ª Seção (P/4):** encarregada dos assuntos relativos à logística, planejamento administrativo e orçamentário, ou seja, pela parte que envolve compras de materiais. Comanda a seção um 1º Tenente;

**5ª Seção (P/5):** encarregada pelos serviços orçamentários, ou seja, processos de pagamentos ou licitações que envolvem o Batalhão. Responde pela seção um 1º Tenente;

**Recepção:** departamento responsável por recepcionar e encaminhar as pessoas que por ventura vierem a querer ter contato com os demais departamentos e o comando da unidade, responsável também pelo recebimento e encaminhamento de ligações feitas ao telefone comercial. O cargo é ocupado por um Cabo;

**Seção de Trânsito:** encarregada por todos os assuntos relativos ao trânsito, principalmente a parte como é feita a regularização dos veículos após ser feito à apreensão. Responde pela seção um 2º Sargento;

**Almoxarifado:** encarregado por toda à parte de controle de fardamentos da unidade, como também de todos os destacamentos do Batalhão. Responde pela seção um Cabo;

**Serviços de Saúde:** São atendimentos prestados aos policiais militares pertencentes ao Batalhão, como também aos seus familiares. O 18º BPM conta hoje apenas com um profissional da área odontológica. Serviço prestado por um 1º Tenente Dentista;

**Seção de Transporte:** encarrega por todas as atividades que envolvem os veículos da unidade, como manutenção preventiva e corretiva de todas as viaturas do Batalhão. O encarregado pela seção atualmente é um Cabo.

## 4 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho mostra os modelos e métodos adotados para nortear o delineamento desta pesquisa, levantando, ainda, os dados que evidenciam e demonstram as expectativas geradas pelo artigo, como também os resultados efetivamente alcançados pelo mesmo.

Os referenciais literários foram fontes fundamentais para o desenvolvimento do tema em questão, pois as várias abordagens feitas a esses acervos puderam possibilitar uma melhor compreensão da motivação e da abordagem qualitativa. Será citado e analisado também os processos de motivação nas percepções, valores, opiniões e aspirações como também nas atitudes dos policiais militares levando em consideração as crenças, a cultura e os hábitos individuais dos pesquisados.

Assim, o presente trabalho apresenta também características de observação sistemática, uma vez que no seu desenvolvimento foram realizadas visitas ao 18º BPM para a coleta dos dados. Observou-se a necessidade de aplicar um questionário padronizado para levantar maiores informações do público alvo estudado.

Assim, na etapa seguinte da pesquisa, optou-se pela elaboração de um questionário padronizado composto por 16 (dezesesseis) questões objetivas, para ser aplicado aos policiais militares do serviço operacional do 18º BPM de Catalão. As questões abordam o perfil individual, porém, com um direcionamento mais voltado ao lado profissional, sendo requisitos fundamentais dentre as questões os assuntos relacionados ao perfil individual, a qualidade de vida, o desenvolvimento humano no ambiente de trabalho e a satisfação pessoal.

E, buscou-se na fundamentação deste artigo, diferentes aspectos ligados à qualidade, para que ao final os resultados possam ser satisfatórios e condizentes com a realidade da organização pesquisada.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta fase, após a aplicação do questionário foi possível realizar a análise dos resultados sobre a motivação dos policiais militares do serviço operacional do 18º BPM em Catalão-GO obtendo assim, os objetivos propostos neste artigo.

Desta maneira será dividido em duas partes para facilitar a interpretação dos dados coletados. Na primeira parte da análise foi apresentado os resultados referente ao perfil dos policiais militares que responderam ao questionário. A segunda parte visa identificar a existência de motivação e/ou desmotivação nos policiais militares através dos fatores higiênicos e motivacionais.

A pesquisa procurou identificar os fatores que geram motivação e/ou desmotivação dentro do 18º BPM, focalizando em especial a percepção dos policiais militares do serviço operacional, localizados na cidade de Catalão em relação ao desenvolvimento das suas atividades no dia a dia.

## 5.1 Perfil do Policial Militar Pesquisado

Em análise na tabela 1, percebe-se que a equipe de policiais que trabalham no serviço operacional é composta apenas por policiais do sexo masculino, totalizando 100%. A faixa etária dos profissionais de 31 a 35 anos soma 47% da equipe. O nível de escolaridade médio e superior é de 40% cada, sendo que 20% refere-se aos que possuem nível fundamental. O tempo de serviço entre 06 e 10 anos somam 33% da equipe, demonstrando bastante homogeneidade.

Tabela 01 –Perfil do Policial Militar

Itens	Opções	%	Quantidade	Total
Sexo	Feminino	0	0	15
	Masculino	100	15	
Faixa Etária (anos)	Menos de 30	20	3	15
	31 a 35	47	7	
	36 a 40	0	0	
	41 a 45	20	3	
	46 a 50	13	2	
	Acima de 51	0	0	
Nível de Escolaridade	Fundamental	20	3	15
	Médio	40	6	
	Superior	40	6	
	Pós Graduação	0	0	

<b>Cargo</b>	Soldado	53	8	15
	Cabo	7	1	
	1º Sargento	7	1	
	2º Sargento	20	3	
	3º Sargento	13	2	
<b>Tempo de Serviço (anos)</b>	Menos de 05	7	1	15
	06 a 10	33	5	
	11 a 15	20	3	
	16 a 20	27	4	
	Acima de 20	13	2	

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

## 5.1.1 Fatores Higiênicos

Conforme os Serviços que Você Presta, o Ambiente Físico, é Adequado e Favorece o Seu Bom Desempenho:

Tabela 02 – Respostas sobre as instalações físicas

<b>Opção</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Favorecem muito	0	0%
Favorecem	2	13%
Favorecem pouco	7	47%
Não favorecem	6	40%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

Em análise aos dados, percebe-se que 47% dos entrevistados consideram que as instalações físicas favorecem pouco e 40% não favorecem ao trabalho, gerando insatisfação, pois o ambiente e a estrutura influenciam no trabalho também. Chiavenato (1999) deixa claro ao dizer que um ambiente saudável de trabalho deve

envolver condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre os órgãos dos sentidos humanos.

Os Instrumentos (Equipamentos, Viaturas, Armas, Munições) são Adequados e Favorecem o Bom Desempenho:

Tabela 03 – Respostas sobre os instrumentos utilizados

Opção	Quantidade	Percentual
Favorecem muito	0	0%
Favorecem	8	53%
Favorecem pouco	6	40%
Não favorecem	1	7%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

Analisando os dados, é possível perceber que 53% dos entrevistados consideram que os instrumentos utilizados favorecem e 40% favorecem pouco ao seu trabalho no serviço operacional. Com esses resultados é possível, também, visualizarmos um aumento nos investimentos em segurança pública nos últimos anos. Este cenário decorre do crescimento e desenvolvimento da cidade de Catalão e região, com isso é necessário a utilização de equipamentos modernos e eficazes para combater a criminalidade que também tende a aumentar. Conforme seu Trabalho e Participação da Equipe, Você se Considera:

Tabela 04 – Respostas sobre o trabalho e participação da equipe

Opção	Quantidade	Percentual
Muito valorizado	0	0%
Valorizado	3	20%
Pouco valorizado	8	53%
Desvalorizado	4	27%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

O gráfico mostra que o nível pessoal de valorização dos policiais militares está baixo (53% pouco valorizado), ou seja, a organização esta deixando de usar uma importante ferramenta que pode ser utilizada para atingir os seus objetivos, são os programas de reconhecimento dos seus funcionários. De acordo com Robbins (2005) o reconhecimento é um meio relativamente barato das organizações incentivarem o desempenho de seus funcionários, eles vão desde um “muito obrigado” espontâneo e em particular, até programas formais explícitos nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente. Diferente do quadro apresentado pelas respostas.

O Relacionamento dos Policiais Militares do Serviço Operacional com seus Pares é:

Tabela 05 – Respostas sobre o relacionamento entre seus pares

Opção	Quantidade	Percentual
Ótimo	0	0%
Bom	15	100%
Ruim	0	0%
Péssimo	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

Apontando a relação com o seu par, a pesquisa demonstrou que 100% consideram bom, esse relacionamento entre a equipe é muito importante para a organização. Demonstra que a equipe está coesa e com isso apta para uma melhor prestação de serviço em prol da sociedade. Você Considera os Treinamentos e Cursos de Capacitação:

Tabela 06 – Respostas sobre treinamentos e cursos de capacitação

Opção	Quantidade	Percentual
Ótimo	0	0%
Bom	6	40%
Ruim	9	60%
Péssimo	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

Sobre treinamentos e cursos de qualificação os pesquisados responderam em sua grande maioria, 60% responderam que é ruim e 40% afirmaram ser bom. Esse aspecto deve ser observado, pois o treinamento é muito importante no desempenho da função, que necessita de muito cuidado e atenção. Conforme Chiavenato (1999), o treinamento deve aumentar a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades. O que não ocorre para a maioria dos policiais militares pesquisados que reclamam, principalmente, de um melhor planejamento para a aplicação das instruções, pois estas ocorrem nos dias em que os policiais estão de folga das escalas de serviço, portanto deveriam estar descansando. O treinamento acaba sendo desgastante, tornando o aproveitamento baixo.

Considerando o Mercado de Trabalho e as Atividades que Você Executa, Você Diria que seu Salário está:

Tabela 07 – Respostas sobre a remuneração

Opção	Quantidade	Percentual
Ótimo	0	0%
Bom	4	27%
Ruim	7	47%
Péssimo	4	27%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

De acordo com os dados acima, 46% dos pesquisados consideram sua remuneração ruim, fator negativo para policiais militares que trabalham no serviço operacional do 18º BPM. O processo de recompensar envolve principalmente a remuneração, definida por Chiavenato (2004), como a retribuição dada ao funcionário de acordo com o trabalho, dedicação e esforço pessoal desenvolvido por ele, através de seus conhecimentos e habilidades, podendo ser um pacote de recompensas quantificáveis que o empregado recebe pelo seu trabalho.

## 5.2 Fatores Motivacionais

Conforme os dados coletados sobre a realização pessoal, 53% consideram abaixo do suficiente e 27% ruim. Para Chiavenato (1994) na teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, é apresentado como uma das necessidades humanas, a necessidade de auto-realização, que expressa o desejo do indivíduo de alcançar seu pleno potencial. E, de acordo com os dados, os policiais militares não se sentem satisfeitos para desempenhar a sua função

Como Você Considera sua Realização com o Trabalho:

Tabela 08 – Resposta sobre a realização com o trabalho

Opção	Quantidade	Percentual
Excelente	2	13%
Boa	7	47%
Abaixo do suficiente	2	13%
Ruim	4	27%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

O Trabalho que Desempenho no 18º BPM é Reconhecido pela Instituição de Forma:

Tabela 09 – Resposta sobre o reconhecimento

Opção	Quantidade	Percentual
Excelente	2	13%
Boa	4	27%
Abaixo do suficiente	6	40%
Ruim	3	20%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

A forma de reconhecimento foi considerada pelos entrevistados abaixo do suficiente, com 40% e 27% como boa. O reconhecimento reflete de maneira positiva na autoconfiança e na auto-estima do indivíduo, atendendo as necessidades de prestígio e consideração.

O Meu Trabalho na Polícia Militar é:

Tabela 10 – Respostas sobre a satisfação na polícia militar

Opção	Quantidade	Percentual
Muito gratificante	1	7%
Gratificante	6	40%
Normal	5	33%
Desestimulante	3	20%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

Sobre a satisfação no trabalho a pesquisa considera que 40% dos policiais militares estão satisfeitos com o seu trabalho, reconhecendo-o como gratificante e 33% considera normal. Segundo Robbins (2005) uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho, tende a apresentar atitudes positivas em relação a ele, enquanto uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas.

O Atual Plano de Carreira da Polícia Militar é:

Tabela 11 – Respostas sobre a satisfação com o plano de carreira

Opção	Quantidade	Percentual
Ótimo	1	7%
Bom	2	13%
Ruim	3	20%
Péssimo	9	60%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

Analisando os dados, percebe-se que 60% dos entrevistados consideram o atual plano de carreira péssimo e 20% ruim. Apesar do avanço na criação do plano de carreira dos policiais militares em 2006, nota-se que os critérios para promoção não são os melhores. Um policial militar fica até 21 anos no cargo de Soldado para depois ser promovido a Cabo, algo negativo, pois a promoção é uma forma de renovar o indivíduo, motivando o policial no ambiente de trabalho.

Você Considera a sua Responsabilidade na Realização de seu Trabalho como:

Tabela 12 – Respostas sobre a responsabilidade no trabalho

Opção	Quantidade	Percentual
Ótimo	9	60%
Bom	3	20%
Ruim	3	20%
Péssimo	0	0%

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados pesquisados (2012).

De acordo com Herzberg (1959) ter responsabilidades no trabalho é tornar-se uma pessoa satisfeita, despertando o desejo de buscar uma maior competência para tal exercício. Os entrevistados consideraram 60% ótimo.

Agora, refletindo sobre a pesquisa realizada pode-se analisar os resultados obtidos sobre a motivação dos policiais militares que trabalham no serviço operacional do 18º BPM em Catalão-GO. Nessa análise é possível fazer um comparativo do resultado entre os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

Observando os fatores higiênicos citados na pesquisa, instalação física, instrumentos utilizados, trabalho e participação da equipe, relacionamento entre seus pares, treinamentos e cursos de capacitação, e remuneração, mesmo tendo mais respostas negativas, segundo a teoria dos dois fatores de Herzberg, esses fatores higiênicos não agregam satisfação ao funcionário, eles apenas impedem a insatisfação.

Nos fatores motivacionais os itens de maior importância foram à responsabilidade e satisfação com o trabalho. Os itens realização pessoal, forma de reconhecimento e plano de carreira não tiveram índices maiores de satisfação no percentual da pesquisa, assim fica claro a necessidade de intervenção pela gestão da organização.

Um fator importante e que pode ser utilizado a favor da gestão para ajudar na intervenção deste quadro é o item responsabilidade, sendo que a maioria dos policiais militares sente-se responsáveis durante o desempenho de sua função.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização da pesquisa, foi possível perceber como a temática que envolve a motivação no ambiente de trabalho é um desafio importante, principalmente por sua complexidade e sabendo-se que o policial militar passa por várias situações de estresse no dia a dia de trabalho, o desafio torna-se ainda maior.

Para Chiavenato (1999) motivar e manter as pessoas satisfeitas dentro de uma organização, não é algo fácil, pois as mesmas têm um determinado nível de interesse, desejo e habilidades para desempenhar as atividades pessoais e profissionais.

Em análise a metodologia aplicada o resultado foi favorável, pois os quinze questionários foram entregues respondidos pelos entrevistados, cujo objetivo da pesquisa foi verificar as principais causas de motivação e/ou desmotivação dos policiais militares do serviço operacional do 18º BPM de Catalão-GO.

A partir desta análise, observou que os itens sobre plano de carreira (60% dos entrevistados consideram péssimo e 20% ruim), realização pessoal com o trabalho (53% abaixo do suficiente e 27% ruim), e reconhecimento pela instituição (40% abaixo do suficiente e 20% ruim), foram identificados como causas de desmotivação. Portanto, os gestores desta organização devem estar atentos em relação a estes itens, pois são fatores que contribuem para a satisfação e motivação dos policiais militares.

Para melhorar o desempenho de policiais militares do serviço operacional, no que se refere à desmotivação em relação ao plano de carreira, sugere-se que o Comando Geral da Polícia Militar estude alternativas que possibilite uma ascensão mais rápida na carreira, como forma de motivar os mesmos.

O reconhecimento das ações dos policiais militares do serviço operacional pela organização é de suma importância, pois, de acordo com estudo realizado, geram na pessoa sentimentos de autoconfiança, valor, força e percepção de ser útil no ambiente de trabalho. E o reconhecimento poderá acontecer como forma de premiar os policiais militares que foram destaques durante o serviço, podendo ser em forma de elogios transcritos em ficha, dispensa do serviço (folga), condecorações por serviço prestado (diploma de destaque operacional, medalha de honra ao mérito), entre outros que estão previstos em lei.

Em relação ao treinamento policial é necessário um melhor planejamento conforme a realidade da organização, isto é, a instrução deve ser realizada no batalhão de origem, neste caso, o 18º BPM. Para um melhor rendimento nos treinamentos deve-se remover uma dupla de policiais de cada equipe do serviço operacional, no qual conta-se com um grupo de dez policiais militares. Estes ficariam a disposição da instrução até o seu término, com aulas no período diurno, possibilitando o descanso noturno e com isso obtendo um melhor rendimento.

Gil (2001) ressalta que a motivação é a força que estimula as pessoas a agir, e seguindo esta linha de raciocínio, a realização pessoal e profissional destes policiais militares tende a melhorar no momento em que forem colocadas em prática estas medidas necessárias para despertar a motivação, ou seja, será o resultado final do trabalho desenvolvido pelos gestores da organização.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto-lei nº 2.010/83 de 12 de Janeiro de 1983. Atualiza o Decreto-lei nº 667 de 02 de Julho de 1969. **Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências.** Brasília-DF, jan de 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Compacta, 3.<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando Pessoas**: O passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

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

GOIÁS. **Lei Estadual** nº 14.050, de 21 de dezembro de 2001. Disponível em: <[www.gabinetecivil.goias.gov.br](http://www.gabinetecivil.goias.gov.br)> Acesso em 5 de maio 2012.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.