

**A Influência da Liderança na Motivação do Policial
Militar**

Lusimar Pereira de Sousa

Juliany Gonçalves Guimarães Aguiar

Universidade Católica de Goiás

Raimundo Rocha Medrado Junior

Academia de Polícia Militar de Goiás

356.35

Goiânia, 2007

A Influência da Liderança na Motivação do Policial Militar

Lusimar Pereira de Sousa

Artigo apresentado ao Centro de Estudos, Pesquisa e Prática Psicológica do Departamento de Psicologia da Universidade Católica de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do grau de Psicólogo. Campo de estágio: Academia da Polícia Militar de Goiás.

Banca Examinadora:

Juliany Gonçalves Guimarães Aguiar, Ms.
Presidente da Banca: Professora-Supervisora

Raimundo Rocha Medrado Junior, Esp.
Profissional de Campo

Rosival B. Lagares, Ms.
Professor Convidado

Data da Avaliação: 06/12/2007

Nota Final: _____

Resumo

Este estudo teve como objetivo verificar a influência da liderança na motivação dos policiais militares. Utilizou-se uma escala de motivação, validada por Gomide (2003), e a outra de avaliação do estilo gerencial (EAEG), validada por Melo (2004). O questionário foi aplicado em 119 sujeitos de quatro batalhões da polícia militar. Os resultados obtidos indicaram que o fator liderança (estilo gerencial) influencia diretamente a motivação do policial. Além disso, os comandantes apresentam uma tendência significativa ao estilo gerencial autocrático, menos voltado para o relacionamento interpessoal, e mais direcionado para as tarefas. Concluiu-se que a liderança voltada para o relacionamento interpessoal é importante para um ambiente motivador.

Palavras-chave: liderança, motivação, polícia militar.

A Influência da Liderança na Motivação do Policial Militar

A Instituição Policial

A instituição policial foi organizada para atender à preservação da ordem pública e à manutenção da ordem. Brandão (1997), afirma que se um cidadão desrespeita uma regra, e se esse desrespeito põe em risco o sistema social, o Estado se obriga a intervir para garantir a segurança. O sistema de segurança, representado pela polícia, pelo Ministério Público e pela justiça, com sua ação de força (que não é necessariamente física, mas é garantida por ela) interfere para recompor o quadro social ameaçado.

Do ponto de vista disciplinar, Jesus (2006) enfatiza que a militarização é uma ferramenta básica de controle policial. É a estrutura que permite um maior e mais eficaz controle de seus integrantes. A militarização implica impregnar as estruturas policiais de valores, simbologia, burocracia e demais elementos que dificultam a fluidez e a descentralização administrativa e operacional.

A Atividade Policial: Mal-Estar na Família e no Trabalho

Segundo Bleger (1984), toda instituição é o meio pelo qual os seres humanos podem se enriquecer ou se empobrecer e se esvaziar. Comumente chama-se de adaptação a submissão à alienação e a submissão à estereotipia institucional. Jesus (2006) pontua que os efeitos do trabalho policial atingem não só o agente, mas também sua família, o que exerce um ponto de apoio importante na tarefa de ser polícia. Diversos estudos relativos à força policial apontam altas taxas de separação, uso abusivo de bebidas alcoólicas e aumento de violência doméstica. Os modelos explicativos dessas condutas são um ambiente de trabalho de alto risco, freqüente

mudanças de horários de trabalho, grande mobilização geográfica, pressão endogrupal, valores culturais internos, baixos salários e falta de condições de trabalho.

Segundo Matos (1980), as pessoas quando não se entendem no plano afetivo, dificilmente se encontrarão no plano racional. Sempre haverá motivos para justificar divergências, cuja origem não está nas incompatibilidades técnicas, mas nas dificuldades de relacionamento humano. Antipatias, preconceitos, mal-entendidos, julgamentos precipitados por desinformação, idiosincrasias várias, enfraquecem a necessária integração de um grupo, se a chefia não estabelece um clima de abertura e espontaneidade.

Conforme Freemantle (1992), a falta de comunicação é a fonte de muita indisposição e incompreensões administrativas nas organizações. A solução envolve a dedicação de bastante tempo, esforço, recursos e efetivas comunicações com os empregados. Nesse sentido, uma das atuações do psicólogo é o desenvolvimento das habilidades de liderança e motivação no ambiente policial.

A Atuação da Psicologia na Instituição Policial

A sociedade está passando por várias transformações econômicas, ambientais e sociais. Assim, surge a necessidade de mudanças e adequações nas instituições. Para Jesus (2006), o desenvolvimento e a aceitação da psicologia foram lentos e gradativos. Os paradigmas das diversas linhas da psicologia fizeram que os policiais tivessem uma desconfiança muito grande em relação a ela. Também a escassa capacidade dos dirigentes policiais em adaptar e desenvolver novas técnicas gerenciais encontra-se conjugada com a estrutura rígida e o desinteresse existente impedindo-os de atuar de forma eficiente e eficaz.

De acordo com Bleger (1984), as instituições tendem a imprimir em seus membros uma estereotípiã espontânea e facilmente contagiosa. Existe uma certa homogeneidade que se cumpre conforme as estratificações de mando, de tal maneira que aos que ocupam um *status* superior se veja facilitada a tarefa de mando. Esta é a razão pela qual os conflitos dos estratos superiores se canalizam e ajam nos níveis interiores.

Na concepção de Bleger (1984), o objetivo do psicólogo no campo institucional é um objetivo de psico-higiene: conseguir a melhor organização e as condições que tendem a promover saúde e bem-estar dos integrantes da instituição. O psicólogo institucional pode definir-se, dessa forma, como um técnico da relação interpessoal ou como um técnico dos vínculos humanos e, pode-se dizer também que é o técnico da explicação do implícito.

Liderança e Poder nas Organizações

Para Robbins (2006), liderança e poder são dois conceitos inter-relacionados. Os líderes utilizam o poder como meio de atingir os objetivos do grupo, e de facilitar suas conquistas. O poder não requer compatibilidade de objetivos, apenas a relação de dependência. A liderança, por outro lado, exige alguma congruência entre objetivos do líder e dos liderados.

Segundo Campos (1970), a liderança pode ser definida como influência interpessoal, exercida na situação mediante o processo de comunicação, para alcançar objetivos especificados. Spector (2003) explicita: “um *líder* é alguém que está no comando ou é o chefe de pessoas. Liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas” (p. 330)

Segundo Minicucci (1995), a liderança pode ser exercida de acordo com cinco estilos básicos: autocrático, permissivo (*laissez-faire*), democrático, paternalista e situacional.

Na liderança autocrática, o líder determina os programas do grupo, as decisões são tomadas isoladamente e não se permite a participação dos liderados. Em uma liderança autocrática, apenas o líder dita as atividades dos membros e o padrão de inter-relações, além de ser o encarregado de conferir prêmios e estabelecer castigos. A liderança permissiva (*laissez-faire*) é caracterizada pela completa liberdade – o líder não lidera, deixa aos outros a escolha do que fazer, não guia os liderados, não faz exigências e nem responde às suas demandas. Na liderança democrática, as decisões têm a participação do líder e de seus liderados, e ambos trabalham em conjunto. O líder democrático promove o crescimento e o desenvolvimento de todos os membros e prioriza as relações interpessoais. A liderança paternalista é um tipo de liderança autocrática, em que o líder se comporta como um pai, de forma amável, paternal, cordial, ante a necessidade do seu grupo. O líder paternalista procura evitar discórdias e conflitos entre os membros do grupo, é ele quem sempre toma as decisões, é exclusivista, pois não se sente seguro em relação aos outros. E, por fim, a liderança situacional, que é uma característica de grupos maduros coordenados por líderes também maduros. O líder situacional geralmente é flexível, pronto a realizar mudanças adaptativas de acordo com diferentes condições e pessoas com as quais se defronta em seu trabalho.

Para Campos (1970), a liderança é percebida não necessariamente como uma expressão dos aspectos humanos de chefia, mas no processo de controle social. Trata-se da etapa mais evoluída da arte de dirigir, o desenvolvimento racional da missão que cabe ao chefe na divisão de trabalho no grupo, e pode ter como

instrumentos predominantes os métodos autocráticos ou democráticos de direção. O autor assinala:

Na liderança autocrática, o interesse se centraliza na situação imediata, a causa está intimamente ligada aos impulsos de afirmação individual do líder. Em lugar de uma comunidade de objetivos, nota-se um arbitrário ajustamento de interesses em conflito. O líder autocrático, em seu aspecto intrínseco, na natureza dos métodos de influência, aplica, principalmente, forças externas, de que o subordinado é *objeto* e *sobre* o qual aquele exerce sua autoridade, transformando-o em peça de uma rotina, sujeita a um controle alheio, em vez de considerá-lo a um ser humano que pensa e sente. A *coação* é método predominante na atividade do líder autocrático. (Campos, 1970, pp. 89- 90; grifo do autor)

De acordo com Ordway Tead (1935, citado por Campos, 1970), o líder autocrático, como dispõe de poder, pode facilmente colocar os interesses da organização acima do bem-estar de seus membros. O líder democrático, porque conhece a natureza humana, esforça-se por fazer que o bem-estar da organização e o de seus membros seja um só.

Conforme Freemantle (1993), os piores líderes intimidam porque defendem e impõem valores e crenças que sua equipe não apóia nem entende. Segundo ele, o medo mais comum nas organizações modernas é o de *falar com franqueza*. Os chefes ruins encobrem seus instintos intimidadores com comunicações simuladas. Quem fala com franqueza recebe, um *basta* por meio de acusações de *falta de compreensão*, de *ser negativo*. São marcados como arruaceiros e dissidentes da organização.

Campos (1970) pontua que a liderança democrática, em vez de contar com forças externas de que a coação é o instrumento preferido, procura liberar a energia humana dos subordinados, orientando-os para a execução dos objetivos que levam a uma causa comum. O método predominante utilizado pelo líder democrático é a persuasão. Sua autoridade é exercida não *sobre*, mas *com* os subordinados, dos quais procura uma obediência consentida e não imposta.

Relações de Poder e Obediência à Autoridade

Para Milgram (1973/1983), a obediência é um elemento básico da estrutura da vida social. É sempre necessário algum tipo de autoridade na vida grupal, e apenas o homem que vive isolado não é forçado a atender, pelo desafio ou pela submissão, às ordens dos outros homens. A obediência, um determinante do comportamento, tem particular importância na época atual. Segundo Carvalho (2006), o exercício do poder pode ser entendido como a capacidade de exercer influência sobre o comportamento de uma pessoa ou de um grupo. Ter poder não significa necessariamente fazer uso da força, mas ter condições e autoridade para recorrer a ela, se necessário.

Acerca das relações de poder nas organizações, Spector (2003) enfatiza que quando utilizadas apropriadamente, as diversas formas de poder podem servir como ferramentas para melhorar o funcionamento das organizações. Elas também podem ser usadas para ajudar os indivíduos a terem sentimentos positivos em relação a seu trabalho e ter um bom desempenho. No entanto, existe um lado potencialmente negativo do poder: alguns supervisores têm um estilo duro e punitivo e podem menosprezar seus subordinados, até mesmo por cometerem pequenos erros, o que resulta em um ambiente de trabalho intimidante e desconfortável para o subordinado.

De acordo com Milgram (1973/1983), “os homens não são solitários, mas vivem em estruturas hierárquicas. O reconhecimento de cada membro do seu lugar dentro da hierarquia dá estabilidade ao grupo” (pp. 141-142).

Raven (1965, citado por Rodrigues & Assmar, 2003), identificou as seguintes bases de poder: *recompensa* (promessa de recompensa), *coerção* (ameaça de punição), *legitimidade* (poder decorrente da posição ocupada por uma pessoa), *referência* (identificação pessoal), *conhecimento* (poder resultante de a pessoa ser especialista em determinada matéria) e *informação* (poder dos argumentos). Segundo Robbins (2006) “o poder baseia-se na posição que o indivíduo ocupa dentro da organização. O poder pode emanar da capacidade de coagir ou recompensar, da autoridade ou do controle sobre as informações” (p. 303).

Para Tourinho (1995) o exercício do poder de mando talvez não seja tão vital para o chefe quanto saber expedir ordens. A ordem deve manifestar-se sempre como um ato funcional e não pessoal, pois ela anula a liberdade que todo ser humano preza e cultiva. Em se tratando de subordinados experientes e zelosos à ordem, às vezes não precisa nem ser manifesta, pode ser implícita, isto é, evidenciada em uma simples troca de idéias. Conforme Siqueira (2006), com a institucionalização da relação de submissão nas organizações, o indivíduo vê-se impregnado dos ideais da organização em que trabalha, absorvendo suas normas, valores, convicções e padrões de conduta. Seu ideal de ego é preenchido pela organização, e ele se envolve cada vez mais com ela, servindo-a e a seus representantes de níveis hierárquicos mais elevados.

Clegg (1996) assinala que o poder é inerente à autoridade e é legitimado mediante regras; a interpretação das regras deve ser disciplinada, regulada, se novos poderes não surgem e se os poderes já instalados não se transformam. Considerando

as reinterpretações inerentes à utilização das regras, as situações não serão jamais completamente estáveis. A emissão pura e simples de regras são acompanhadas, na maioria das vezes, de estresses, tensões e conflitos, cujos limites desembocam seguramente na desobediência em relação às normas estabelecidas. Outro fator que pode ser afetado pelos conflitos no ambiente de trabalho é a motivação.

Motivação

Para compreender o termo motivação, é importante entender também a satisfação no trabalho. Segundo alguns autores, a diferença diz respeito a aspectos intrínsecos e extrínsecos. De acordo com Robbins (2006), o termo satisfação com o trabalho refere-se à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que ela realiza. Conforme Spector (2003) “a satisfação no trabalho é uma variável de atitude que reflete como uma pessoa se sente com relação ao trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Satisfação no trabalho é o quanto as pessoas gostam de seu trabalho” (p. 221).

Para Bergamini (1982), o termo motivação é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidade, vontade, intenção. Todos eles têm, em conjunto, a conotação de movimento ou ação. A motivação do homem envolve uma dinâmica cuja origem e processamentos se fazem no interior da própria vida psíquica, e constitui um fenômeno essencialmente psicológico. Corrobora a mesma opinião Minicucci (1995), quando postula que motivação vem da *ação de mover*. A motivação leva o indivíduo a agir em direção a um objetivo, ou seja, as condutas que o levam a agir positiva ou negativamente. As forças positivas levam o indivíduo a aproximar-se do estímulo, enquanto que as forças negativas aquelas que o levam a afastar-se dele.

Robbins (2006) postula que a teoria mais conhecida acerca de motivação é, provavelmente, a hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Para ele, em cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades: a *fisiológica* que inclui fome, abrigo, sexo e outras necessidades do corpo; a de *segurança* ou proteção contra danos físicos e emocionais; a *social* que envolve afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo; a de *estima* com fatores internos, como respeito próprio, realização e autonomia e fatores externos como *status*, reconhecimento e atenção; a de *auto-realização* com a intenção de tornar-se tudo aquilo que se é capaz de ser e que inclui crescimento, alcance do seu próprio potencial e autodesenvolvimento.

Nesse sentido, pode-se afirmar que a instituição policial é organizada segundo padrões de hierarquia entre seus membros, o que muitas vezes dificulta as relações interpessoais entre os policiais. Assim, este artigo tem por objetivo verificar a influência da liderança na motivação dos policiais militares.

Método

Participantes

Participaram deste estudo 119 policiais de quatro batalhões da Polícia Militar do Estado de Goiás (em Goiânia), denominados B1 para estudo piloto, e B2, B3 e B4 para o estudo principal. No estudo piloto, que objetivou a validação das escalas para essa população, participou todo o contingente do batalhão ($N = 57$), e no estudo principal, os batalhões foram representados por 10% do seu efetivo. A escolha dos batalhões foi definida de forma aleatória. A pesquisa coletou os dados dos seguintes

cargos: cadetes, subtenentes, sargentos, cabos e soldados (ciclo dos praças). Os cargos de capitão, major, tenente coronel e coronel fazem parte do ciclo dos oficiais (comandantes).

Instrumentos

Foi utilizado um questionário, contendo duas escalas de medida do tipo *Likert* (variando de um a cinco pontos). A escala de motivação foi validada por Gomide (2003) e constituída por 37 afirmações, visando avaliar o grau de motivação dos policiais. Os itens foram distribuídos em três fatores: motivação por recompensas externas (quinze itens, *alfa* = 0,93); motivação por relacionamento no trabalho (oito itens, *alfa* = 0,82) e satisfação das necessidades básicas (nove itens, *alfa* = 0,79).

A segunda escala utilizada foi de avaliação do estilo gerencial (EAEG), validada por Melo (2004), composta por dezenove itens e se destinou a avaliar o estilo gerencial. Os itens foram distribuídos em três fatores: relacionamento (nove itens, *alfa* = 0,94), tarefa (seis itens, *alfa* = 0,72) e situacional (quatro itens, *alfa* = 0,82).

Procedimento

Após a autorização da pesquisa pelos comandantes dos batalhões, os sujeitos foram convidados a dela participar, respondendo individualmente ao questionário de aplicação coletiva. Todos liam as instruções, e respondiam aos itens marcando um (x) na escala que correspondia à sua opinião em relação a cada afirmação. As coletas de dados foram realizadas no auditório, antes de os policiais ocuparem o seu posto de trabalho. Após a coleta de dados, foi feita a análise quantitativa, utilizando o programa estatístico SPSS, versão 12.0 para *Windows*.

Resultados

Estudo piloto – validação das escalas

Foi realizada a pesquisa piloto que teve como objetivo principal validar a escala de motivação e liderança, ou seja, verificar se essas escalas medem o que se propõe nessa população específica.

Participaram desse estudo todo o efetivo do batalhão denominado “B1” (N = 57) ocupantes do posto de cadetes.

Validação da escala de motivação

Os dados psicométricos originais da escala demonstraram a diferenciação em três fatores (motivação por recompensas externas, motivação por relacionamento no trabalho e satisfação das necessidades básicas). No entanto, os policiais não reconheceram essa diferenciação, considerando apenas um único fator, o denominado motivação, que explica 33,14 % da variância, com o coeficiente de fidedignidade de 0,93 (N = 55).

Os itens 17, 18 e 21 não atingiram a correlação necessária para a validação (0,40). A medida de adequabilidade da amostra, obtida pelo teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é de 0,698. Conclui-se, então, que o fator foi considerado significativo para a construção da escala, pois obteve autovalor maior que 1.

A média das respostas dos policiais é de 3,25 (DP = 0,63), o que demonstra que os participantes apresentam uma tendência para a motivação.

Tabela 1. Escala de Motivação

Itens da Escala	Fator 1
1) Satisfaço minhas necessidades básicas (alimentação, moradia, segurança).	0,47
2) Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com colegas.	0,66
3) Satisfaço minhas necessidades de crescimento profissional.	0,60
4) Satisfaço minhas necessidades de ser reconhecido pelo meu comandante.	0,60
5) Satisfaço minhas necessidades de ocupar uma posição de destaque na sociedade.	0,64
6) Satisfaço minhas necessidades de realização profissional.	0,69
7) Meu amor próprio é reafirmado.	0,65
8) Percebo que desempenho um bom trabalho.	0,73
9) Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com meus supervisores.	0,66
10) Percebo as chances de sucesso na realização das minhas tarefas.	0,66
11) Percebo como desafiadoras as tarefas a mim designadas.	0,55
12) Percebo que sou responsável pelo sucesso na execução das tarefas.	
13) Percebo que a tarefa me proporciona satisfação no meu trabalho.	0,68
14) Posso atuar em equipe.	0,71
15) Posso cultivar relações de amizade.	0,65
16) Percebo que sou parte importante do meu grupo do trabalho (corporação).	0,69
17) Recebo altos salários pelas tarefas que realizo.	
18) Recebo promoções por um bom desempenho.	
19) Percebo que meus supervisores estão mais próximos após eu ter realizado um bom trabalho.	0,58
20) As condições de trabalho são agradáveis.	
21) Gosto das tarefas que executo.	0,81
22) Participo dos objetivos a serem alcançados.	0,60
23) Sinto-me capaz de cumprir os objetivos determinados.	0,66
24) Recebo informações dadas pelo meu comandante, sobre meu desempenho.	0,45
25) Os objetivos estabelecidos são compatíveis com minhas idéias.	0,54
26) Percebo que minha remuneração é compatível com as tarefas que executo.	0,49
27) Percebo que as definições de recompensas dos policiais da corporação são justas.	0,51
28) Percebo que a maneira de distribuir recompensas dos policiais da corporação é justa.	0,44
29) Percebo que os policiais de outros batalhões que desempenham tarefas semelhantes às minhas recebem recompensas compatíveis às minhas.	0,47
30) Percebo que as recompensas que recebo são compatíveis às recebidas pelos policiais da corporação que exercem as mesmas tarefas que eu.	0,44

(continua)

Tabela 1. Escala de Motivação (continuação)

Itens da Escala	Fator 1
31) Percebo que as recompensas oferecidas pela corporação são adequadas aos diferentes cargos.	0,53
32) Percebo que as recompensas que recebo pelo trabalho atual soam mais justas que as recebidas em empregos anteriores.	0,52
33) Percebo que me esforçando serei avaliado positivamente pelo meu comandante.	0,62
34) Sendo avaliado positivamente pelo meu comandante recebo recompensas da corporação.	0,48
35) As recompensas recebidas satisfazem os meus objetivos pessoais	0,57
36) Percebo que a corporação se preocupa em saber o que eu gostaria de receber como recompensa.	0,46
37) Percebo que há ligação entre as recompensas que recebo e o meu desempenho.	
Eigenvalue	11,93
Variância explicada	33,14
Alfa de Cronbach	0,93

Nota: Apenas as cargas fatoriais com valores absolutos superiores a 0,40 são apresentadas. A escala é composta por 37 itens, porém, o item 37 foi excluído da escala por razões de erro no momento da digitação.

Validação da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

A análise fatorial da escala de avaliação do estilo gerencial (liderança) demonstrou que os itens se organizaram em um fator, composto por itens que descrevem relacionamento, tarefa e situação. A população reconheceu apenas um fator (relacionamento), que explica 55,86 % da variância, e com o coeficiente de fidedignidade de 0,91 (N = 55).

Os itens doze, treze, quatorze e vinte e um não atingiram a correlação necessária para a validação (0,40). A medida de adequabilidade da amostra, obtida pelo teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é de 0,90. Conclui-se, então, que o fator foi considerado significativo para a construção da escala, pois obteve autovalor maior que 1. A média das respostas dos policiais é de 3,14 (DP = 0,78), o que demonstra que eles avaliaram que seu comandante apresenta certa tendência a favorecer uma liderança democrática, mais dirigida para o relacionamento interpessoal e menos voltada para tarefas.

Tabela 2. Escala Estilo Gerencial

Itens da Escala	Fator 1 Relacionamento
1) Encontra tempo para ouvir os policiais do Batalhão/CIPM quando solicitado.	0,64
2) É atencioso no relacionamento com os subordinados (policiais).	0,86
3) Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados (policiais).	0,84
4) Mostra-se acessível aos subordinados (policiais).	0,85
5) Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados (policiais).	0,92
6) Estimula apresentação de novas idéias no trabalho (Batalhão/CIPM).	0,93
7) Demonstra confiança aos subordinados (policiais).	0,79
8) É compreensivo com as falhas e erros dos subordinados (policiais).	0,88
9) Estimula os subordinados (policiais) a darem opiniões acerca do trabalho.	0,84
10) Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia) em excesso.	- 0,62
11) Valoriza o respeito à autoridade excessivamente.	- 0,64
12) É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.	
13) Pede que os policiais da corporação sigam normas e regras estabelecidas.	
14) Põe o trabalho em primeiro lugar.	
15) Indica aos policiais da corporação as tarefas específicas de cada um.	0,55
16) Dá liberdade de trabalho aos subordinados (policiais) que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	0,85
17) Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados (policiais), dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	0,90
18) Dá liberdade de trabalho aos subordinados (policiais) que se mostram motivados para executar a tarefa.	0,90
19) Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados (policiais) dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	0,84
20) Dá liberdade (abertura) para que os subordinados (policiais) conversem sobre seus problemas pessoais.	0,87
21) Valoriza o serviço como expressão do dever máximo dos subordinados (policiais), posicionando-se com rigor excessivo quando exige resultados referentes às ordens expedidas.	
22) Promove o bem-estar emocional e psicológico dos subordinados (policiais), no desempenho das atividades perante a sociedade.	0,90
23) Nas suas atitudes (repassa de ordens, tarefas, objetivos, etc.) deixa os subordinados (policiais) mais motivados para o trabalho.	0,94
24) A sua dinâmica de trabalho é exercida com pressão excessiva sobre os subordinados (policiais) nas relações interpessoais.	- 0,47
Eigenvalue	13,41
Variância explicada	55,86
Alfa de Cronbach	0,91

Nota: Apenas as cargas fatoriais com valores absolutos superiores a 0,40 são apresentadas.

A escala é composta por 24 itens, e os itens 20, 21, 22, 23, 24 e 25, foram elaborados e incluídos nessa escala para essa população.

Pode-se concluir, com base nos dados psicométricos das escalas estilo gerencial (liderança) e de motivação, que elas atingiram as correlações de validade e fidedignidade suficientes, ou seja, elas são válidas e fidedignas para utilização das escalas no estudo principal.

Estudo Principal

O objetivo deste artigo foi verificar o a influência da liderança na motivação dos policiais militares e investigar a influência do comandante de cada batalhão no tocante ao desempenho motivacional das atividades do policial militar.

Neste estudo, os policiais consideraram apenas um único fator, denominado motivação, assim como no estudo piloto. Esse fator explica 29,19 % da variância, e com o coeficiente de fidedignidade de 0,92 (N = 62).

Os itens 2, 3, 15, 17, 23, 29, 30, 31 e 36 não atingiram a correlação necessária para a validação (0,40). A medida de adequabilidade da amostra, obtida pelo teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é de 0,665. Conclui-se, então, que o fator foi considerado significativo para construção da escala, pois obteve autovalor maior que 1 (tabela 3).

A média das respostas dos policiais é de 2,98 (DP = 0,67), o que demonstra que os participantes apresentam uma tendência significativa para a desmotivação. Foi aplicado o teste estatístico T ($t = 34,8$), que comprovou ser a média significativa ($p < 0,05$).

Tabela 3. Escala de Motivação

Itens da Escala	Fator 1
1) Satisfaço minhas necessidades básicas (alimentação, moradia, segurança).	0,42
2) Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com colegas.	
3) Satisfaço minhas necessidades de crescimento profissional.	
4) Satisfaço minhas necessidades de ser reconhecido pelo meu comandante.	0,69
5) Satisfaço minhas necessidades de ocupar uma posição de destaque na sociedade.	0,73
6) Satisfaço minhas necessidades de realização profissional.	0,56
7) Meu amor próprio é reafirmado.	0,51
8) Percebo que desempenho um bom trabalho.	0,46
9) Satisfaço minhas necessidades de relacionamento com meus supervisores.	0,72
10) Percebo as chances de sucesso na realização das minhas tarefas.	0,68
11) Percebo como desafiadoras as tarefas a mim designadas.	0,64
12) Percebo que sou responsável pelo sucesso na execução das tarefas.	0,43
13) Percebo que a tarefa me proporciona satisfação no meu trabalho.	0,51
14) Posso atuar em equipe.	0,40
15) Posso cultivar relações de amizade.	
16) Percebo que sou parte importante do meu grupo do trabalho (corporação).	0,44
17) Recebo altos salários pelas tarefas que realizo.	
18) Recebo promoções por um bom desempenho.	0,56
19) Percebo que meus supervisores estão mais próximos após eu ter realizado um bom trabalho.	0,61
20) As condições de trabalho são agradáveis.	0,65
21) Gosto das tarefas que executo.	0,44
22) Participo dos objetivos a serem alcançados.	0,52
23) Sinto-me capaz de cumprir os objetivos determinados.	
24) Recebo informações dadas pelo meu comandante, acerca de meu desempenho.	0,54
25) Os objetivos estabelecidos são compatíveis com minhas idéias.	0,69
26) Percebo que minha remuneração é compatível com as tarefas que executo.	0,49
27) Percebo que as definições de recompensas dos policiais da corporação são justas.	0,54
28) Percebo que a maneira de distribuir recompensas dos policiais da corporação é justa.	0,65
29) Percebo que os policiais de outros batalhões que desempenham tarefas semelhantes as minhas recebem recompensas compatíveis às minhas.	
30) Percebo que as recompensas que recebo são compatíveis às recebidas pelos policiais da corporação que exercem as mesmas tarefas que eu.	

(continua)

Tabela 3. Escala de Motivação (continuação)

Itens da Escala	Fator 1
31) Percebo que as recompensas oferecidas pela corporação são adequadas aos diferentes cargos.	
32) Percebo que as recompensas que recebo pelo trabalho atual soam mais justas que as recebidas em empregos anteriores.	0,68
33) Percebo que me esforçando serei avaliado positivamente pelo meu comandante.	0,76
34) Sendo avaliado positivamente pelo meu comandante recebo recompensas da corporação.	0,62
35) As recompensas recebidas satisfazem os meus objetivos pessoais	0,76
36) Percebo que a corporação preocupa-se em saber o que eu gostaria de receber como recompensa.	
37) Percebo que há ligação entre recompensas que recebo e o meu desempenho.	
Eigenvalue	10,51
Variância explicada	29,19
Alfa de Cronbach	0,92

Nota: Apenas as cargas fatoriais com valores absolutos superiores a 0,40 são apresentadas. A escala é composta por 37 itens, porém, o item 37 foi excluído da escala por razões de erro no momento da digitação.

Resultados por batalhão – motivação

A análise dos dados por batalhão acerca da motivação demonstrou os seguintes resultados: a média das respostas dos policiais do Batalhão B2 (N = 31) é de 2,88 (DP = 0,73), o que demonstra que os participantes apresentam uma tendência significativa para a desmotivação. A média das respostas dos policiais do Batalhão B3 (N = 12) é de 3,39 (DP = 0,51), o que demonstra que os participantes apresentam uma tendência significativa para a motivação. A média das respostas dos policiais do Batalhão B4 (N = 19) é de 2,86 (DP = 0,59), o que demonstra que os participantes apresentam uma tendência significativa para a desmotivação.

A análise fatorial da escala de avaliação do estilo gerencial (tabela 4) demonstrou que os itens se organizaram em dois fatores, compostos por itens que descrevem relacionamento, tarefa e situacional. A população reconheceu apenas dois fatores (relacionamento e tarefa). Esses fatores explicam 48,13 % da variância para relacionamento, 15,91% da variância para tarefa e obteve o coeficiente de fidedignidade de 0,97 para ambos os fatores: relacionamento e tarefa, (N = 62). O fator situação não foi reconhecido por essa população, e os itens do fator situação agruparam-se ao fator relacionamento.

A medida de adequabilidade da amostra, obtida pelo teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) é de 0,854. Conclui-se, então, que o fator foi considerado significativo para a construção da escala, pois obteve autovalor maior que 1.

A média das respostas dos policiais é de 2,84 (DP = 0,90), o que demonstra que eles avaliaram que seus comandantes apresentam uma tendência significativa para agir de forma a favorecer uma liderança autocrática mais voltada para o desempenho de tarefas e não para o relacionamento interpessoal. Foi aplicado o teste T ($t = 24,99$), que comprovou ser a média significativa ($p < 0,05$).

Tabela 4. Escala Estilo Gerencial

Itens da Escala	Fator 1 e Fator 2 Relacionamento e Tarefa
1) Encontra tempo para ouvir os policiais do Batalhão/CIPM, quando solicitado.	0,90
2) É atencioso no relacionamento com os subordinados (policiais).	0,88
3) Interessa-se pelos sentimentos dos subordinados (policiais).	0,93
4) Mostra-se acessível aos subordinados (policiais).	0,87
5) Demonstra respeito pelas idéias dos subordinados (policiais).	0,88
6) Estimula apresentação de novas idéias no trabalho (Batalhão/CIPM).	0,86
7) Demonstra confiança aos subordinados (policiais).	0,90

(continua)

Tabela 4. Escala Estilo Gerencial (continuação)

Itens da Escala	Fator 1 e Fator 2	
	Relacionamento e Tarefa	
8) É compreensivo com as falhas e erros dos subordinados (policiais).	0,85	
9) Estimula os subordinados (policiais) a darem opiniões acerca do trabalho.	0,82	
10) Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia) em excesso.		0,80
11) Valoriza o respeito à autoridade excessivamente.		0,85
12) É rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.		0,74
13) Pede que os policiais da corporação sigam normas e regras estabelecidas.		0,66
14) Põe o trabalho em primeiro lugar.		0,70
15) Indica aos policiais da corporação as tarefas específicas de cada um.		0,51
16) Dá liberdade de trabalho aos subordinados (policiais) que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.	0,87	
17) Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados (policiais), dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	0,66	
18) Dá liberdade de trabalho aos subordinados (policiais) que se mostram motivados para executar a tarefa.	0,79	
19) Dá maior ou menor liberdade de trabalho aos subordinados (policiais), dependendo da sua disposição para realizar a tarefa.	0,66	
20) Dá liberdade (abertura) para que os subordinados (policiais) conversem sobre seus problemas pessoais.	0,86	
21) Valoriza o serviço como expressão do dever máximo dos subordinados (policiais), posicionando-se com rigor excessivo quando exige resultados referentes às ordens expedidas.	0,44	0,41
22) Promove o bem-estar emocional e psicológico dos subordinados (policiais), no desempenho das atividades perante a sociedade.	0,86	
23) Nas suas atitudes (repassa de ordens, tarefas, objetivos, etc.) deixa os subordinados (policiais) mais motivados para o trabalho.	0,81	
24) A sua dinâmica de trabalho é exercida com pressão excessiva sobre os subordinados (policiais) nas relações interpessoais.		0,53
Eigenvalue	11,55	3,82
Variância explicada	48,13	15,91
Alfa de Cronbach	0,97	0,97

Nota: Apenas as cargas fatoriais com valores absolutos superiores a 0,40 são apresentadas.

A escala é composta por 24 itens, e os itens 20, 21, 22, 23, 24 e 25 foram elaborados e incluídos nessa escala para essa população.

Resultados por batalhão – liderança

A análise dos dados de cada batalhão em relação ao estilo gerencial (liderança) apresentou os resultados que seguem. A média das respostas dos policiais do Batalhão B2 (N = 30) é de 2,49 (DP = 0,73), o que demonstra que eles avaliaram que seu comandante apresenta uma tendência significativa para agir de forma a favorecer uma liderança autocrática mais voltada para o desempenho de tarefas e não para o relacionamento interpessoal. A média das respostas dos policiais do Batalhão B3 (N = 12) é de 3,56 (DP = 0,31), o que demonstra que eles avaliaram que seu comandante apresenta uma tendência significativa para agir de forma a favorecer uma liderança democrática, mais voltada para o relacionamento interpessoal e menos dirigida para tarefas (autocrática). A média das respostas dos policiais do Batalhão B4 (N = 20) é de 2,93 (DP = 0,75), o que demonstra que eles avaliaram que seu comandante apresenta uma tendência significativa para agir de forma a favorecer uma liderança autocrática mais voltada para o desempenho de tarefas e não para o relacionamento interpessoal.

Regressão simples

Para verificar se existe influência da variável independente (liderança) sobre a variável dependente (motivação), os resultados foram analisados mediante a técnica estatística de regressão linear simples.

Com base nos resultados da regressão simples [$R = 0,57$; $F(0,6) = 28,74$; $P < 0,001$], pôde-se observar que o fator liderança apresenta influência significativa na motivação dos policiais ($\beta = 0,578$; $t = 5,36$; $p < 0,001$) (tabela 5).

Tabela 5. Regressão Simples

Motivação			
	Beta ¹	t	P<
Gerência	0,57	5,36	0,001
Coefficiente de Regressão	R = 0,57		
Variância Explicada	R ² = 0,33; R ² ajustado = 0,32		
Significância do Modelo	F(06) = 28,745		

Discussão

O objetivo deste estudo foi verificar a influência da liderança acerca da motivação do policial militar. Foram realizados dois estudos: o piloto, que verificou a validade das escalas, e o principal.

A análise dos dados do estudo piloto revela uma tendência da liderança do comandante mais direcionada para o relacionamento interpessoal (M = 3,14), o que implica respeito pelas idéias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos, promovendo um ambiente motivador (M = 3,25). A tendência dos policiais cadetes para a motivação pode ser explicada por fatores da composição do quadro de 90% de civis concursados para a formação do curso de oficiais, tendo no máximo dois anos na corporação, e apenas 10% de policias com mais de cinco anos pertencentes ao quadro efetivo da polícia militar. Infere-se que outro fator que pode ter influenciado o resultado foi o medo de identificação.

Os policiais avaliaram que seus comandantes apresentam uma tendência significativa para agir de forma a favorecer uma liderança autocrática, mais voltada

para o desempenho de tarefas ($M = 2,84$), o que implica em liderança totalmente hierarquizada, direcionada para aspectos técnicos da função, enfatizando mais as metas e o trabalho, favorecendo um ambiente desmotivador ($M = 2,98$).

Esses resultados confirmam a teoria de Melo (2004), a qual relata que a atuação do líder se dirige para um dos seguintes focos: tarefa, relacionamento e situação. A liderança focada na tarefa refere-se à probabilidade de definir e estruturar papéis na busca de realização de metas, enfatizando o trabalho, aspectos técnicos da função, padrões, a hierarquia, procedimentos e métodos. O fator relacionamento envolve relações de trabalho caracterizadas por confiança mútua, amizade, calor humano, respeito pelas idéias dos subordinados e interesse pelos seus sentimentos, e está voltado para as relações interpessoais. O fator situação refere-se à habilidade em identificar a realidade e exigências do ambiente de trabalho e adaptar o comportamento a ele.

Na análise dos dados de cada batalhão, verificou-se que se o comandante apresenta uma tendência significativa para agir de forma a favorecer uma liderança autocrática mais voltada para tarefas, os policiais demonstram uma tendência significativa para a desmotivação. Os resultados revelaram também que se o comandante apresenta uma tendência significativa para agir de forma a favorecer uma liderança democrática, voltada para as relações interpessoais, os policiais evidenciam uma tendência significativa para a motivação.

Esses resultados corroboram a teoria de Matos (1980) as pessoas quando não se entendem no plano afetivo, dificilmente se encontrarão no plano racional. Haverá sempre motivos para justificar divergências, cuja origem não está nas incompatibilidades técnicas, mas nas dificuldades no relacionamento humano. Antipatias, preconceitos, mal-entendidos, julgamentos precipitados por

desinformação, idiossincrasias várias, enfraquecem a necessária integração de um grupo, se a chefia não estabelece um clima de abertura e espontaneidade.

Esses resultados podem ser confirmados por Siqueira (2006), para o qual com a institucionalização da relação de submissão nas organizações, o indivíduo vê-se impregnado dos ideais da organização em que trabalha, absorvendo suas normas, valores, convicções e padrões de conduta. Seu ideal de ego é preenchido pela organização e ele se envolve cada vez mais com a organização, servindo-a e a seus representantes de níveis hierárquicos mais elevados.

De acordo com Ordway Tead (1935, citado por Campos, 1970), o líder autocrático, como dispõe de poder, pode facilmente colocar o interesse da organização acima do bem-estar de seus membros. No entanto, Campos (1970) confirma que líderes militares mais lúcidos reforçam a convicção de que a liderança democrática não é incompatível com os imperativos e com a disciplina da vida militar.

Para Matos (1980) a humanização do ambiente de trabalho significa tornar o clima interno não-opressivo, participativo, receptivo ao inter-relacionamento cordial e cooperativo em todos os níveis, ou seja, um ambiente propício e estimulador do crescimento individual, tanto profissional como humano.

Os resultados demonstraram um ambiente desmotivador para os policiais, e os dados corroboram a teoria de Spector (2003), segundo a qual motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos. A motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta de desejos, necessidades ou vontades.

Conforme Pigors (1935, citado por Campos, 1970), o problema da motivação é particularmente difícil nas relações de poder. Contudo, a motivação é repleta de contradições implícitas, ou seja, os próprios homens ajudam, deliberadamente, a construir um sistema de poder destinado a torná-los subservientes.

A sociedade está passando por várias transformações econômicas, ambientais e sociais. Surge, então, a necessidade de mudanças e adequações nas instituições.

Os resultados da análise do estilo de liderança confirmaram um dado relevante: dos quatro batalhões visitados apenas em um houve a abertura e o convite do comandante para a realização do trabalho com os policiais. Esse batalhão revelou, tanto na observação de campo, quanto nos resultados, um tipo de liderança com uma tendência significativa para o relacionamento interpessoal, e também apresentou um ambiente mais motivador.

Esse resultado confirma a teoria de Jesus (2006), para a qual o desenvolvimento e a aceitação da psicologia foram lentos e gradativos, e os paradigmas das suas diversas linhas fizeram que os policiais tivessem uma desconfiança muito grande em relação a ela. Também a escassa capacidade dos dirigentes policiais em adaptar e desenvolver novas técnicas gerenciais encontra-se conjugada com a estrutura rígida e o desinteresse existente para que possam atuar de forma eficiente e eficaz. A proposta de Jesus (2006) é que a psicologia pode contribuir poderosamente para a melhoria do clima organizacional nas polícias, prevenir doenças ocupacionais e aumentar a eficácia das operações policiais.

Fundamentado no conteúdo teórico e nos estudos realizados, observa-se a necessidade de mudanças na estrutura organizacional e funcional dos batalhões da polícia militar, bem como nas relações interpessoais de poder do comandante-

policial, pois a dinâmica de liderança pode influenciar a motivação dos policiais. Esse fator é imprescindível para a aproximação do policial-comandante, criando espaço para participação nas decisões e para que possa relatar seus conflitos pessoais, advindos do exercício profissional. Observa-se que se o comandante ignora as relações interpessoais e as idéias do policial, a tendência de um ambiente desmotivador é percebida por todos.

Segundo Matos (1980), organizações centralizadas que limitam o poder decisório, a responsabilidade e a iniciativa, com gerências autocráticas que inibem a criatividade exigindo tão somente obediência, mantendo procedimentos burocráticos que sacrificam a essência em favor de formalidades regulamentares, criam atmosfera asfixiante e empobrecedora que desmotiva o pessoal para a busca do crescimento.

Sugere-se, portanto, que os comandantes desenvolvam a capacidade de adaptar a técnicas gerenciais mais flexíveis, enfocando o bem-estar psicológico do policial na corporação. Conseqüentemente, os policiais poderão desempenhar suas funções com maior dedicação e sem comprometer sua saúde.

Referências

- Bergamini, C. W. (1982). *Psicologia aplicada à administração de empresas*, (pp. 74-133). São Paulo: Atlas.
- Bleger, J. (1984). *Psico-higiene e psicologia institucional*. Porto Alegre: Artemed.
- Brandão, A. S. (1997). A disciplina como fator de prosperidade. *A Força Policial – Órgão de Informação e Doutrina da Instituição Policial Militar*, 14, 41-47.
- Campos, W. E. (1970). *Chefia – sua técnica, seus problema*, (5ª Ed.). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Carvalho, M. C. N. (2006). *Gestão de pessoas*, (pp. 85-102). Rio de Janeiro: Senac Nacional – Biblioteca de Competências.
- Clegg, S. (1996). Poder, linguagem e ação nas organizações. Em O. L. S. Tôrres (Org.), *O Indivíduo na organização*, (pp. 47-66), São Paulo. Atlas – 3ª Ed.
- Freemantle, D. (1992). *Chefes incríveis: como conseguir e manter credibilidade perante seus subordinados e obter resultados*. São Paulo: Makron Books
- Gomide Junior, S. (2003). Escala de motivação no trabalho. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triângulo Mineiro e Anais da VIII Reunião Anual da SPTM*. Universidade Federal de Uberlândia.
- Jesus, F. (2006). *Psicologia aplicada à justiça*, (pp. 51-144) (2ª ed.). Goiânia: AB Editora.
- Matos, F. G. (1980). *Gerência participativa*, (pp. 117-141). Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército Editora
- Melo, A. A. E. (2004). Escala de avaliação do estilo gerencial (AAEG): desenvolvimento e validação. *Revista de Psicologia Organizações e Trabalho*, 4, 31-61.
- Milgram, S. (1973/1983). *Obediência a autoridade*, (L. O. C. Lemos, trad.). Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora.
- Minicucci, A. (1995). *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Atlas
- Robbins, S. P. (1943/2005). *Comportamento organizacional*, (11ª Ed.) (R. Marcondes, trad.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Rodrigues, A. & Assmar, E. M. L. (2003). Influência social, atribuição de causalidade e julgamentos de responsabilidade e justiça. *Psicologia: reflexão crítica*, 16 (1). Porto Alegre.
- Siqueira, M. V. S. (2006). *Gestão de pessoas e discurso organizacional*, (pp. 53-85). Goiânia: Editora da UCG
- Spector P. E. (2003). *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva.
- Tourinho, N. (1995). *Chefia, liderança e relações humanas*, (pp. 30-55) (3ª Ed.). São Paulo: Ibrasa.