

A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA MOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS DO ESTADO DE GOIAS

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP IN THE MOTIVATION OF POLICIES OF THE STATE OF GOIAS

SILVA, Taina Jose da¹
PEREZ, Melchisedeck Almeida Campos²

RESUMO

Este artigo busca apresentar a importância da liderança na motivação dos policiais do estado de Goiás. Para tanto são apresentados conceitos referente à liderança, de modo a mostrar a importância do líder na motivação dos seus subordinados, como também a importância da motivação para a organização. Além disso, apresenta os impactos da desmotivação aos objetivos organizacionais. Tal trabalho é importante à área militar, visto que a liderança se faz presente a todo instante e a liderança tem um papel importantíssimo ao desenvolvimento individual do trabalhador, pois é por meio dela que o indivíduo é estimulado a desenvolver um papel na organização, todavia quando este não se adequa a essa forma de gestão, acaba desmotivando e tais fatores impactam consequentemente nos objetivos da organização. Para alcançar os objetivos propostos no presente trabalho, foi utilizado métodos e técnicas capazes de da fundamentação e instrumentalização a pesquisa. Em relação aos objetivos, tal pesquisa é analisada como descritiva, visto que procura estudar os problemas em questão, suas características e solução. Em relação aos procedimentos adotados na coleta de dados, esta pesquisa foi classificada como bibliográfica e exploratória.

PALAVRA-CHAVE: Liderança; Motivação; Policia Militar.

ABSTRACT

This article seeks to present the importance of leadership in the motivation of the police officers of the state of Goiás. For this purpose, concepts related to leadership are presented, in order to show the importance of the leader in the motivation of his subordinates, as well as the importance of motivation for the organization. In addition, it presents the impacts of demotivation on organizational goals. Such work is important in the military field, since leadership is present at all times and leadership plays a very important role in the individual development of the worker, because it is through this that the individual is stimulated to develop a role in the organization, however when this does not fit this form of management, it ends up discouraging and such factors consequently impact on the objectives of the organization. In order to reach the objectives proposed in the present work, methods and techniques capable of the foundation and instrumentalization of the research were used. In relation to the objectives, this research is analyzed as descriptive, since it seeks to study the

¹ Aluna do Curso de Formação de Praças, Turma A,32, Batalhão de Posse, do Comando da Academia de Policia Militar de Goiás –CAPM, tainagestaorh@gmail.com.

² Professor Orientador, Especialista do Comando da Academia de Policia Militar de Goiás-CAPM, Alvorada do Norte. Fevereiro de 2018.

problems in question, their characteristics and solution. Regarding the procedures adopted in the data collection, this research was classified as bibliographic and exploratory.

KEY WORDS: Leadership; Motivation; Military Police.

1 INTRODUÇÃO

O tema liderança é utilizado na área militar instantaneamente, pois os policiais estão sujeitos dia a dia à cadeia de comando, que exige deles disciplina e presteza no desempenho de suas atividades, como também penalizar práticas errôneas do trabalho operacional militar, uma vez que deste é cobrado o exemplo, pois é ele quem vai cobrar do cidadão na rua que ande de acordo com a lei.

As primeiras contribuições para o estudo da liderança teve início nas organizações militares de séculos passados, que utilizava a cadeia de comando para organizar grupos para guerra. Neste tempo, a motivação dos soldados não era assunto tão levado a sério, pouco importava o que o soldado necessitava e a desmotivação era frequente, preocupava-se somente em funções meramente centralizadas na organização, direção, execução, controle, entre outros (CHIAVENATO,2002).

Todavia, as coisas mudaram e a liderança juntamente com a motivação passou a ser uma questão crucial para o sucesso de qualquer organização movida por pessoas com objetivos comuns, não diferente da militar.

O policial militar desempenha funções de relevância a sociedade, uma vez que é por meio dele que a ordem pública é mantida e a convivência harmônica se consolida, visto que a criminalidade por vezes é impedida de progredir e afetar inocentes, por isso é importante ter policiais motivados no trabalho.

O fator motivacional é o que leva o ser humano na busca de seus objetivos, por isso é muito levada a sério pelos novos líderes no trato com seus subordinados, pois eles sabem que funcionários desmotivados impactam conseqüentemente no valor da organização perante a sociedade, que acabam por ver aquela organização com mais respeito e seriedade. Fatores relevantes do aspecto motivacional influenciam em resultados positivos para a organização, como: assiduidade, produtividade, criatividade (CHIAVENATO, 2002).

Outro fator importante influenciado pela motivação é o capital intelectual, pois o trabalhador quando está motivado busca sempre se renovar de conhecimentos, uma vez que estão engajados em se engrandecer. Todavia, quando não estão motivados tendem a se acomodar em atividades rotineiras.

Não é muito difícil perceber que um policial desmotivado se torna um problema para a polícia militar e conseqüentemente para a sociedade, basta observar o clima organizacional, a produtividade, a realização das missões, entre outros.

Um líder é aquele capaz de reverter essa situação em prol da organização, resolvendo problemas, solucionando conflitos e criando meios de convivência pacífica entre os pares. Para tanto, o presente trabalho visa enfatizar a importância da liderança na motivação dos policiais. Além disso, tal trabalho tem como objetivo também descrever os pontos negativos da falta de motivação no meio da tropa (CHIAVENATO, 2002).

A justificativa deste artigo para a polícia militar fundamenta-se por ela desempenhar um papel muito importante a sociedade, como a manutenção da ordem pública e incolumidade das pessoas. Para tanto a motivação é importante na realização das atividades cotidianas, uma vez que o desenvolvimento das funções serão realizadas com mais aptidão, esforço, responsabilidade, entre outros.

Para melhor entender o tema, foram estudados alguns autores renomados na área administrativa, como forma de analisar o tema juntamente a área militar, cuja metodologia empregada foi a pesquisa bibliográfica e exploratória.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para Chiavenato (2002), a liderança é vista como a capacidade individual de ligar objetivos organizacionais aos objetivos pessoais dos subordinados. Assim, o líder é aquele que desperta involuntariamente aos subalternos o desejo de segui-lo, assemelhando oportunidades às necessidades.

Assim, o líder possui o papel de desenvolver nos funcionários o autorreconhecimento de sua participação na organização, de modo a sentirem pertencente a esta. A partir daí, assimilando objetivos em comum.

Existem diversos estilos de liderança, que involuntariamente descrevem a maneira como o trabalhador realiza suas atividades, por isso para cada tipo de organização há uma forma diferenciada de gestão, como exemplo: organizações centralizadas no autoritarismo possuem trabalhadores mais fechados e introspectivos, em contrapartida líderes mais liberais possuem subalternos mais alternativos e participativos e a motivação conseqüentemente dependerá desses estilos de liderança (CHIAVENATO, 2002).

Para Maximiano (2002), a liderança é uma função atribuída a uma pessoa que desempenha com responsabilidade suas tarefas em um grupo. Assim um bom líder tem em sua personalidade: responsabilidade, confiabilidade, estabilidade emocional, flexibilidade, capacidade de influenciar, comunicar, moralidade entre outros.

Segundo Ducker (2001), as características mais elementares da liderança estão embasadas na inteligência, pois o indivíduo dotado de inteligência tem a possibilidade de enxergar com agilidade as oportunidades que surgem e com elas realizar objetivos. A inteligência é a habilidade de uma pessoa se expressar verbal ou por escrito com outros indivíduos.

Chiavenato (2002), cita diferentes estilos de liderança, entre elas: autocrática, democrática e liberal, sendo que: autocrática: é aquela que foca unicamente nas tarefas, tomando ele todas as decisões cabíveis. Muito comum serem chamados de chefes. Impõe aos seus subordinados o temor. Assim estes atendem aos seus objetivos por medo.

A democrática: Volta-se para as pessoas, preocupando com suas opiniões, possibilitando participação na tomada de decisão e a liberal: Impõe aos liderados a responsabilidade quanto às metas, dando a eles a discricionariedade do caminho a alcança-la. Para tanto, este tipo de liderança exige grande maturidade dos liderados.

Ainda sobre Chiavenato (2002), a comunicação é uma característica comum à liderança, visto que é o meio pelo qual os objetivos são transmitidos, contudo é necessário estabelecer certos fatores no ato de conversar, como por exemplo: clareza, precisão, entre outros.

A liderança preocupa-se em influenciar atitudes, crenças e valores das pessoas em um grupo, e esse processo de influencia dependerá de vários fatores, como por exemplo: habilidade de comunicação interpessoal.

De acordo com Cadamuro (2013), a liderança é a principal atividade de conduzir pessoas, contudo, infere a preocupação do resultado do estímulo que pode ser satisfatório ou desastroso; tudo vai depender da forma como essa liderança foi estabelecida. Ele relaciona quatro tipos de relacionamentos de um líder, são eles: influência, controle, poder, autoridade, onde influência: significa agir de forma que possa modificar o comportamento de outras pessoas de maneira intencional. O Controle: refere-se à estabilidade da influência quando ela é bem sucedida.

Quanto ao poder caracteriza-se pelo potencial de influenciar de uma pessoa sobre a outra. Ao contrário do que muitos pensam o poder não é uma força de mandar ou dar ordens, mas sim encorajar outras pessoas para conseguir o melhor de si e a autoridade: é o poder legítimo que determinada pessoa possui de acordo com a posição que lhe é dada em uma atividade.

Segundo Chiavenato (2002), o processo de influenciar alguém se dá por métodos motivacionais que implicam no bom comportamento grupal. Para tanto é necessário analisar o comportamento humano, suas ações e limitações de modo a assemelhá-los a uma ferramenta.

Pode-se afirmar que a liderança é a capacidade que visa desenvolver processos motivacionais de uma equipe para a realização dos objetivos organizacionais. Ademais, é um processo de influenciar grupos, contudo, é necessário ao líder possuir capacidade interpessoal para desenvolver tais habilidades.

De acordo com Bennis (1972), a diferença entre um líder e um gerente, inferindo que o líder busca se inovar diante de novos cenários, enquanto que o gerente simplesmente administra e se adequa a tais cenários, o líder desenvolve nas pessoas o desejo de segui-lo, diferentemente do gerente que apenas dá o suporte a sua equipe. O líder inspira no seu grupo confiança, em contrapartida o gerente apresenta tal confiança em curto prazo.

Todavia, a diferença crucial entre líder e gerente está na centralização dos problemas, onde o líder centraliza-se nas pessoas, enquanto que o gerente centraliza nos sistemas e estruturas.

Os líderes eficazes podem melhorar o desempenho dos seus subordinados, por meio de ações como: clarificar a percepção desses quanto aos objetivos do trabalho, ligar recompensas significativas ao atingir os objetivos; explicar como os objetivos e as recompensas podem ser conseguidas.

Novos termos acerca da liderança são percebidos por Neto (2010), que cita a importância da liderança no processo de aprendizagem organizacional dos trabalhadores:

Demanda-se, hoje, uma liderança que procure entender e acelerar o processo de aprendizado organizacional, permitindo e incentivando o pensamento e a ação integradora em todos os níveis. Sai o chefe que assegura o cumprimento de metas quantitativas de produção, entra o condutor de pessoas, capaz de tirar delas o que têm de melhor, em benefício delas próprias, na medida em que realizam seus potenciais, e da organização com que colaboram. (NETO, 2010, p1).

Na polícia militar a liderança é representada pela cadeia de comando, representada por oficiais e/ou praças responsáveis por um comando, direção e chefia de suas instituições e/ou frações.

É notório que o termo liderança está muito interligado a motivação, uma vez que a motivação é o resultado dado por uma pessoa em seu estado psicológico favorável a alguma ação imposta em um dado momento (CHIAVENATO, 2002).

A motivação, por conseguinte, esta relacionada a várias situações, seja no ambiente familiar, do trabalho ou social. Uma pessoa motivada é caracterizada pela sua disposição na realização de atividades comumente rotineiras de forma sucessiva. Além disso, a motivação é um comportamento causado por fatores internos de cada pessoa (MAXIMIANO, 2002).

O clima da empresa possui grande influência na motivação dos funcionários, sendo que quando existe motivação, o ambiente é satisfatório, há colaboração, interesse e prazer no desempenho das funções; todavia se esse mesmo grupo desmotivar, conseqüentemente haverá frustração, insatisfação, redução de produtividade, qualidade, o que acarretará possível surgimento de conflitos.

A motivação tornou-se uma ferramenta muito utilizada pelos líderes no processo de influência, uma vez que ao perceber as necessidades do trabalhador, há a possibilidade de alinhá-los aos objetivos organizacionais por meio do planejamento. É notório que muitos comportamentos são motivados por uma causa, cabendo ao líder o papel de identificar e planejar maneiras de alinhar essas necessidades aos objetivos da instituição (CHIAVENATO, 2002).

De acordo com Maximiano (2002), os fatores motivacionais internos levam as pessoas a agir para atender suas necessidades, cabendo ao líder à tarefa de identificar esses fatores no momento certo e implementar programas de

incentivos, que são fatores importantes, pois é por meio deles que os objetivos são alcançados.

A motivação baseia-se na necessidade consciente e inconsciente do ser humano, sendo consideradas primárias aquelas necessidades básicas, como por exemplo: beber água, alimentar, fazer sexo; e secundárias, que são aquelas necessidades de maior complexidade, como por exemplo: satisfação no trabalho, afiliação a grupos diversos e realização pessoal (CHIAVENATO, 1999).

Em contrapartida, Maslow considera que o indivíduo é estimulado por diversas necessidades ao decorrer de sua vida, e para alcançar certos objetivos, este necessitaria realizar outros menores, sendo uma cadeia, não sendo possível, inclusive saltar de uma necessidade sem atender outra. São elas: fisiológica, segurança, relacionamento, estima e realização (CHIAVENATO, 2002).

Segundo Chiavenato (2002), a pirâmide das necessidades de Maslow, se divide em: necessidades básicas, necessidades psicológicas e de auto-realização, como explicadas abaixo:

As necessidades básicas são a base da pirâmide e são divididas em: fisiológicas e de segurança, sendo as fisiológicas: decorrentes do dia a dia, como por exemplo: alimentar, dormir, repousar e as de segurança, relacionada à segurança do próprio corpo, do emprego, de recursos de moradia, familiar, saúde e de propriedade.

As necessidades psicológicas encontram-se no meio da pirâmide, são as de amor e de estima, esta última relaciona-se com a confiança, conquista e respeito pelos outros. Já de amor, são aquelas necessidades relacionadas à família, intimidade sexual, entre outros.

No topo da pirâmide, encontra-se a necessidade de auto-realização, que se relaciona a moralidade, criatividade, solução de problemas, ausência de preconceito e aceitação de fatos. Essa necessidade seria a última a ser alcançada, o indivíduo quando chega a ela estaria auto realizado na vida.

Há autores que criticam a pirâmide de Maslow, pois defendem que é possível atender a uma necessidade, sem necessariamente atender outra; por exemplo: não atender a necessidade de amor e atender perfeitamente a necessidade de auto realização.

De acordo com Maximiano (2002), há diversos fatores que influenciam a motivação dos trabalhadores, entre eles podem ser citados: flexibilidade no trabalho,

principalmente quando se refere a carga horária, ambiente de trabalho estável, pois o medo do desemprego é grande; desenvolvimento interpessoal saudável, tarefas motivacionais, reconhecimento, responsabilidades, entre outros.

Ademais a área militar é uma instituição que precisa, sobretudo de indivíduos motivados e cooperativos com os objetivos institucionais dentro dela, uma vez que a população necessita de pessoas responsáveis para atendê-la em suas necessidades de segurança, visto que procuram a polícia com grande anseio de que ela consiga resolver os problemas que eles mesmos não conseguiram resolver.

É imprescindível conhecer as teorias da motivação, que estão associadas inicialmente a produtividade e ao desempenho, existindo para tanto dois tipos de pessoas, as que se motivam pensando na empresa, e as que simplesmente realizam ordens (DUCKER,2001).

Os behavioristas citam que os seres humanos buscam afastar-se do sofrimento e por isso acabam por trabalhar no intuito de satisfazer suas necessidades com receio de algo negativo, por isso a motivação para essa corrente é reativa, quanto maior for o estímulo positivo a pessoa, maior será sua motivação, conseqüentemente quando maior for o estímulo negativo, mais desmotivada ela se tornará (CHIAVENATO, 2002).

Já no pensamento de Sigmund Freud a motivação desenvolve ao ser humano estímulos internos que podem ser analisados de duas formas: conscientes e inconscientes, assim, pode a pessoa estar motivada por algo que lhe fez bem, como também por algo inconsciente seria, por exemplo, comer uma barra de chocolate, algumas pesquisas relatam que o chocolate estimula à pessoa a sensação de felicidade, que conseqüentemente o motiva (CHIAVENATO, 2002).

Há também as contribuições de Frederick Herzberg, que cita a motivação levada a dois fatores: higiênicos e de satisfação. Os fatores higiênicos estão relacionados à insatisfação como, por exemplo, o salário, condições de trabalho, progressão de carreira entre outros. Já os de satisfação são aqueles fatores relacionados à realização profissional, responsabilidade, desenvolvimento no emprego, entre outros. Tais fatores afetam conseqüentemente para o bem ou para o mal no desempenho do trabalhador (CHAVENATO, 2002).

As conseqüências da desmotivação no trabalho a cada dia que passa preocupa as organizações, visto que o fator motivacional do trabalhador tem ganhado posição de destaque. É normal a desmotivação humana, uma vez que a

sazonalidade de humor faz parte da vida das pessoas, que estão a todo tempo ocupadas e com menos tempo de lazer, cabendo, contudo as organizações criarem mecanismos de motivação.

Alguns fatores de desmotivação podem ser citados, segundo o site montarumnegocio.com, como relacionados abaixo:

1. Falta de suporte: Tal fator esta relacionado à falta de suporte que o trabalhador necessita para desenvolver seu trabalho e como também a falta de atenção por parte dos superiores com seus subalternos.
2. Sem expectativa de crescimento: Tal fator leva em conta a falta de expectativa quanto à organização, quando esta não disponibiliza possibilidade de crescimento interno e conseqüentemente estes procuram por outras alternativas.
3. Salários baixos: Esse fator leva em conta não somente o dinheiro, mas também o valor que o trabalhador merece, cabendo à organização disponibilizar um salario justo.
4. Falta de reconhecimento: Tal fator leva em conta a falta de descompromisso por parte dos superiores com os subalternos, que se sentem desvalorizados por às vezes necessitar de uma ajuda e não encontram apoio por parte do seu líder.

As conseqüências de tais fatores impactam como resultado na falta de produtividade, da qualidade, baixo índice de crescimento, adoecimento no trabalho, como também o estresse e isso faz com que o clima organizacional seja ruim. Tais fatores impossibilita o crescimento da organização que por isso fica estabilizada, sem realizar as metas desejadas.

Encontrar uma solução para tais fatores é um desafio às organizações, que muitas vezes não conseguem perceber que seus funcionários encontram-se desmotivados. Contudo, é notório que a percepção desses fatores precocemente auxilia na identificação de uma solução rápida.

Não é difícil perceber nas organizações a falta de desmotivação por parte dos trabalhadores, basta notar que a segunda feira de trabalho é diferente da sexta feira, razão pela qual restam ainda mais dias de trabalho para chegar no final de semana. Contudo, isso não é uma verdade absoluta, uma vez que há trabalhadores mais motivados na segunda, após o final de semana do que na sexta, devido à sobrecarga, por exemplo, da semana extensa que se passou. Por isso é possível

analisar que há diversos tipos de fatores motivacionais que variam conforme do grupo em estudo.

Segundo o blog software e avaliações, até mesmo a decoração no ambiente de trabalho pode causar desmotivação nos funcionários, a título de exemplo podemos citar um ambiente escuro, insalubre, cadeiras fora do padrão, desconfortáveis, espaços curtos e fechados, alimentação inadequada, tarefas monótonas, repetitiva. Além disso, o site ainda cita o temor dos trabalhadores com o chefe, isso acarreta em inúmeros fatores negativos a motivação no trabalho.

Por fim o blog cita a título de informação seis fatores básicos para que a motivação reine no local de trabalho, entre eles:

1. Que a organização possua fatores estratégicos inspiradores, como: missão, visão, valores, próximos das necessidades dos seus colaboradores;
2. Que a organização seja clara no estabelecimento das metas para com seus colaboradores, isso evita ruídos na comunicação;
3. Que a organização realize feedbacks regularmente para analisar o desenvolvimento dos trabalhadores
4. Que a organização reconheça as participações de seus colaboradores, produzindo com eles a confiança contínuo e a sensação de aliança;
5. Que a organização saiba ouvir as queixas e opiniões de seus funcionários
6. Que o líder mostre interesse no lado pessoal dos seus colaboradores, de modo a deixar visível que ele está preocupado não somente com sua produtividade, mas também com sua qualidade de vida dentro da organização.

Segundo o blog software e avaliações, tais fatores citados acima acarreta a organização mudanças positivas como: clima organizacional melhor, maior produtividade, participação, envolvimento interpessoal, menor absenteísmo, menor rotatividade, maior autoestima, entre outros.

De acordo com o site ibccoaching.com é possível minimizar os fatores de desmotivação; quando o líder consegue identifica-los a tempo. Tal site cita tais programas, como: feedback, delegação de responsabilidade, criação de ambiente confortável, apresentação de planejamento, instruções corretas, administração de

tempo, celebração de conquistas, realização de atividades conjuntas, entre outros, como programas de incentivos a motivação.

Em relação a desmotivação na área militar, percebe-se que como qualquer outra organização possui também altos e baixos em relação à motivação de seus funcionários, nesse contexto conhecidos como tropa.

Muitos são os fatores que podem ser citados como causa de desmotivação policial, como a falta de reconhecimento por parte da população, dos entes públicos, da justiça. Existe uma inversão de valores nesse contexto. É notório que o policial vive uma guerra a cada dia e muitos morrem injustamente.

Não bastasse, segundo uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) com 21 mil policiais por todo o Brasil, cita estes estão insatisfeitos com o número de efetivos, que são poucos, e acabam por sobrecarregar a tropa. A falta de verba para a compra de munição, colete de salva vidas e equipamentos de uso individual também é uma queixa muito presente e isso acaba desmotivando os policiais, segundo a pesquisa.

Em outra análise na pesquisa, os policiais cita a corrupção como um câncer de difícil cura, cuja rivalidade entre as esferas estaduais comprometem o bom funcionamento da segurança pública, ademais, o salário é visto pelos policiais como injusto a essa categoria, que tem a vida a todo tempo ameaçada.

A presteza é um fator importantíssimo a polícia, que estão à frente dos maiores problemas sociais de violência, uma vez que quando mais rápido chegar no atendimento da ocorrência e quanto mais rápido acabar tal ocorrência, melhor será o resultado da missão. Todavia, policiais desmotivados acarretam na desmotivação da tropa e com isso na não realização das metas.

O planejamento estratégico na área militar é algo crucial para o desenvolvimento da segurança pública e na diminuição dos problemas de violência. Obter profissionais comprometidos com esse planejamento é crucial a missão, por isso a motivação é algo importante a essa instituição.

Para a polícia militar este trabalho de pesquisa é importante, pois ira fortalecer a importância da liderança na motivação da tropa, que desempenha funções de relevância junto à sociedade nos dias atuais, buscando entre seus objetivos estabelecer a ordem pública e a incolumidade das pessoas.

Na intenção de alcançar os objetivos propostos no presente trabalho, faz-se necessário utilizar métodos e técnicas capazes de da fundamentação e

instrumentalização a pesquisa. Em relação aos objetivos, tal pesquisa é analisada como descritiva, visto que procura estudar a os problemas em questão, suas características e solução. Em relação aos procedimentos adotados na coleta de dados, esta pesquisa foi classificada como bibliográfica e exploratória..

De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória é uma investigação de pesquisa empírica, cuja finalidade é a criação de um problema que tem como objetivo a realização de pesquisas mais precisas na construção de novos conceitos ou clarificar demais conceitos.

Já na pesquisa bibliográfica os dados são obtidos por meio de trabalhos publicados por autores, em livros, obras referenciais, periódicos, trabalhos de conclusão de curso, defesa técnica, entre outros.

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, foram coletadas informações publicadas em artigos, monografias, revistas, blogs, cujos principais autores pesquisados foram: Chiavenato, Maximiano, Neto, Ducker, Bennis.

Foram descartados termos genéricos e vagos em relação aos conceitos comuns de liderança e motivação presente na internet, por ser um trabalho teórico deu-se mais importância a autores renomeados em livros de administração e blogs voltados para a área administrativa.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O presente artigo buscou responder ao problema de pesquisa que visava estudar a influência da liderança na motivação dos policiais em suas atividades do dia a dia e descrever as consequências da falta de motivação. Para tanto foram levantados por meio de pesquisas bibliográficas conceitos e contribuições para melhor compreender o tema e reforçar o entendimento.

O tema liderança tem muito a ver com motivação, pois esta é entendida como um estímulo inerente ao ser humano que pode desenvolvê-la consciente ou inconsciente; podendo ser compreendida como um bem estar de satisfação de algo que este irá realizar bem. Isso para a polícia militar é um tema que precisa ser enfatizado, pois estes profissionais são os responsáveis por estabelecer a segurança das pessoas por meio da ordem pública.

Para melhor entender o tema, foram estudados alguns autores renomeados na área administrativa e pesquisas pela internet; cujas contribuições foram bem semelhantes e comparativas.

Todos inferem que a liderança é uma característica pessoal daqueles que possuem uma autoridade como papel, contudo diferenciam a forma de gestão dos dias atuais. Além disso, citam que a motivação é um estímulo que conduz o ser humano a realizar metas e isso tem muito haver com a liderança, pois este estímulo é maior quando o líder desenvolve no seu subordinado o desejo de segui-lo possuindo em suas ações confiança e credibilidade.

Chiavenato (2002), por exemplo, cita que a liderança é uma característica individual da pessoa, que visa acima de tudo assemelhar os objetivos pessoais dos funcionários aos objetivos organizacionais e isso o ajuda a possuir seguidores fieis. Assim pode perceber que se os superiores responsáveis por delimitar as missões aos militares conseguirem captar as necessidades mais comuns destes e assemelha-las aos objetivos da instituição, conseqüentemente as missões serão realizadas mais rápidas, melhores e a produtividade aumentará.

Para tanto, segundo Maximiano (2002), tudo vai depender dos atributos inerentes ao líder, que deve possuir crucialmente: responsabilidade, flexibilidade, controle emocional, resiliência. Para esse autor, se aquela autoridade não possuir tais características ele não é um líder e isso pode acarretar a insatisfação dos militares, que acabarão frustrados por não se adaptarem àquela forma de gestão.

Entretanto, para Chiavenato (2002), existem diversas formas de exercer a liderança, entre elas podem ser citadas a autocrática, democrática e liberal e o estímulo do indivíduo por si só haverá.

Na liderança autocrática; por exemplo; a participação dos subordinados é limitada ou não permitida, diferentemente da democrática, que muitas vezes a participação é permitida e totalmente diferente da liberal que é permitida a participação e a livre opção das atividades, para essa forma de gestão, aos subordinados são passadas metas a cumprir, tendo a flexibilidade ao seu favor e a responsabilidade como exigência, possuir essas informações é importante, pois é possível perceber que existem diversas formas de gestão.

Para Ducker (2001), a inteligência é algo inerente ao líder e essa característica lhe dá a habilidade de expressar suas ideias, melhor comunicar em grupo, entre outros. Isso é importante ao policial encarregado de um cargo superior,

pois a forma como ele irá comunicar com os seus subordinados impacta em fatores importantes na missão.

A aceitação do grupo liderado é visto por Cadamuro (2013), como algo crucial, assim não pode o superior impor sua forma de gestão sem antes analisar sua tropa, perceber suas diversidades, analisar as resistências. É comum ter policiais que resistem a ordens, por estarem acostumados com outras formas de gestão, por isso ao líder é importante estudar sua tropa antes de delimitar funções.

Já Neto (2010), infere que o líder veio para quebrar o paradigma do chefe, com novos conceitos e atribuições que assemelham os objetivos organizacionais comuns com o subordinado. Na área militar o autoritarismo é muito percebido, sendo uma instituição centralizada em formas milenares, e por isso é muito valorizada. Contudo, ao decorrer do tempo, surgiram novos líderes, que não ve no autoritarismo a sua forma de gestão.

Chiavenato (2002), por sua vez, cita a importância das recompensas como um estímulo capaz de motivar o funcionário, que desenvolverá suas funções com mais presteza com a intenção de alcançar suas necessidades.

Maximiano (2002) cita alguns fatores complementares que influenciam na motivação do trabalhador, entre eles flexibilidade de horários, estabilidade financeira, relacionamento interpessoal saudáveis, clima organizacional saudável, e isso no militarismo é muito percebido, pois muitos policiais buscam na área militar a possibilidade de crescimento e estabilidade e por vezes acabam se deparando com situações que não eram para ele previstas, como clima organizacional ruim, relacionamento entre equipes instável, carga horária exaustiva, entre outros e acabam não se adaptando a novos cenários.

A falta de instrumentos de trabalho, salários baixos, falta de efetivo, falta de feedback são alguns dos fatores relatados por policiais como algo que os desmotivam, contudo, o Estado não lhe dá a possibilidade de melhoria, pois a falta de efetivo é uma responsabilidade do Estado, que necessita realizar concurso público, como também equipamentos de uso individual, salário, entre outros. Tais informações foram levantadas por meio de uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

É notório que a falta de motivação impacta na qualidade da prestação de serviço dos policiais frente a sociedade, que acabam por trabalhar sem animo e

satisfação, contudo, percebe-se que uma organização bem liderada possui trabalhadores mais entusiasmados e esforçados.

Diante do que foi explicitado neste trabalho, nota-se que os termos liderança e motivação estão sempre ligados e alinhados a objetivos comuns entre líderes e subordinados na construção e realização de planejamentos operacionais.

De acordo com o site ibccoaching.com é possível minimizar os fatores de desmotivação; quando o líder for capaz de identifica-los a tempo e implementar projetos visando a satisfação, como por exemplo: feedback, delegação de responsabilidade, criação de ambiente confortável, apresentação de planejamento, instruções corretas, administração de tempo, celebração de conquistas, realização de atividades conjuntas, entre outros. Tais programas são conhecidos como incentivos a motivação.

Recomenda-se a instituição, Polícia Militar, investir em seus policiais, analisando suas necessidades e queixas para que as funções a ela atribuídas sejam realizadas com mais qualidade e presteza, analisando formas de estabelecer a motivação no meio deles, criando, por exemplo: recompensa como meio de troca, ambiente saudável claro, com luz, ar condicionado para aqueles policiais que desempenham atividades administrativas.

Quanto aos que estão patrulhando deve-se oferecer a eles meios que possibilitem uma saúde mental melhor, mas uma saúde geral, cuidando desde aspectos de segurança como uma boa viatura, fardamento confortável, boas armas e equipamentos, mas também protetor solar, notebook com internet e algo sempre para implementar o bom serviço prestado pela instituição através de profissionais que precisam se sentir motivados.

Além disso, é recomendável realizar um estudo quanto às funções dos policiais frente o serviço diário, de modo a analisar se realmente é isso que eles querem, pois a motivação vem daquilo que se faz por desejo e não apenas por cumprir ordens.

4 CONCLUSÃO

Tal artigo aprofundou-se em pesquisas bibliográficas, como forma de melhor analisar os dados, utilizando autores conceituados na área administrativa

para atender os objetivos proposto na pesquisa, cujo problema de pesquisa é estudar a influência da liderança na motivação dos policiais em suas atividades do dia a dia e descrever as consequências da falta de motivação.

O tema liderança tem uma ligação forte junto a motivação e por isso tem sido uma matéria muito estudada e debatida pelo mundo todo, uma vez que organizações de sucesso se preocupam com seus colaboradores, não seria diferente para a Polícia Militar.

De acordo com Neto (2010), na área militar a forma de gestão mais utilizada é o autoritarismo. Contudo, ao decorrer do tempo, surgiram novos líderes, que não nesta a sua forma de gestão, assim, este novo líder chegou para quebrar o paradigma do chefe, com novos conceitos e atribuições que assemelham aos objetivos organizacionais comuns com o subordinado. Diante disto, nota-se que o líder é responsável por despertar a motivação em sua tropa.

Os policiais militares exercem atividades importantíssimas para a sociedade, uma vez que é ele quem vai preservar a ordem pública e a incolumidade das pessoas, por isso a importância de abordar tal tema.

A motivação humana é crucial para o desenvolvimento das relações sociais harmônicas, porque os serviços daqueles funcionários motivados são realizados com mais dedicação e atenção e isso faz muita diferença nos dias atuais.

A falta de motivação, todavia é um detalhe que deve ser bem analisando dentro da organização, pois afeta a missão e a visão organizacional incluindo na estratégia da organização, segundo o site ibccoaching.com, os fatores que enfraquece a motivação podem ser minimizados quando o líder, qualificado, idêntica as principais necessidades e queixas de seus subordinados, que realiza programas de incentivos como forma de assemelhar os objetivos da organização as necessidades dos colaboradores. Por isso é importância dar feedback, delegar responsabilidades, criar ambiente confortáveis, apresentar projetos organizacionais dar instruções corretas, celebrar conquistas, realizar atividades conjuntas. Esses fatores são definidos como incentivos capazes de agregar a motivação dentro da organização.

Nota-se então que policiais quando motivados desempenham suas atividades com mais atenção e aptidão, contribuindo para um bom clima organizacional dentro do batalhão para com seus pares e superiores,

conseqüentemente o atendimento ao público se torna mais eficaz e o público satisfeitos com o trabalho deste.

Por fim, é aconselhável a instituição, Polícia Militar, dar atenção aos seus policiais, de modo a analisar suas necessidades e queixas, como forma de aperfeiçoar os resultados de suas ocorrências, criando, por exemplo: recompensa como meio de troca, ambiente saudável claro, com luz, ar condicionado para aqueles policiais que desempenham atividades administrativas.

Em relação aos policiais que estão frente ao patrulhamento, deve-se oferecer a eles meios que possibilitem uma saúde mental melhor, mas uma saúde geral, cuidando desde aspectos de segurança como: uma boa viatura, fardamento confortável, boas armas e equipamentos, mas também protetor solar, notebook com internet e algo sempre para implementar o bom serviço prestado pela instituição através de profissionais que precisam se sentir motivados.

Ademais, é recomendável que a Polícia Militar, realize um estudo quanto às funções dos policiais frente o serviço diário, de modo a analisar se realmente é isso que eles querem, pois a motivação vem daquilo que se faz por desejo e não apenas por cumprir ordens.

5 REFERÊNCIAS

BENNIS, Warren. **Desenvolvimento Organizacional: natureza, origens e perspectivas**, Edgard Blucher, 1972

CADAMURO, Janieyre Scabio, **Liderança no canteiro de obras**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

CHIAVENATO, I – **Administração de Recursos Humanos – Fundamentos Básicos**. São Paulo / Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I – **Gestão de pessoas – O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro / Campus, 1999.

Decreto-Lei nº 667/1969: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0667.htm. Acesso em 27 de fevereiro de 2018, as 14:44.

Desmotivação policial: sonhos destruídos: <http://www.queroserpolicia.com.br/desmotivacao-policial-sonhos-destruidos/>. Acesso em 29 de março de 2018, as 14:50.

Desmotivação generalizada compromete a atuação policial no DF: <http://www.jornaldebrasil.com.br/politica-e-poder/desmotivacao-generalizada-compromete-atuacao-da-pm-em-brasil/>. Acesso em 29 de março de 2018, as 15:13.

DUCKER, Peter Ferdinand. **O líder do futuro: de Wilhelm Warren**, São Paulo: Futura, 2001.

Falta de motivação no trabalho: <https://www.montarumnegocio.com/falta-de-motivacao-no-trabalho/>. Acesso em 28 de março de 2018, as 23:30

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KATZ, D. & KAHN, R. I. **A Psicologia nas Organizações**. Nova Iorque: Wiley, 1967.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2002

NETO. José Lourenço de Sousa. **Liderança na Organização que Aprende**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/\\$File/NT000A9376.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/CF2A9313943B0C250325702B0048983D/$File/NT000A9376.pdf) Acesso em: 23 out. 2010.

Pesquisa mostra desmotivação dos policiais com o trabalho: <http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2014/07/pesquisa-mostra-insatisfacao-dos-policiais-com-o-proprio-trabalho.html>. Acesso em 29 de março de 2018, as 15:13.

Pirâmide das necessidades, segundo Maslow, <http://2.bp.blogspot.com/-BgEEUBgc5dl/T9uyhyBb61I/AAAAAAAAAwQ/KEd1p2Jtq88/s1600/maslow.jpg>.

Acesso em 29 de janeiro de 2018, as 22:59.

Teorias da motivação: Maslow e Hasberg, <https://www.coladaweb.com/administracao/motivacao>. Acesso em 28 de março de 18.

Wikipedia:https://pt.wikipedia.org/wiki/Wikip%C3%A9dia:P%C3%A1gina_principal.

Acesso em 28 de março de 2018, as 23:00.