



**POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE GOIÁS**  
**COMANDO DA ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR**  
**DIRETORIA DE ENSINO E PESQUISA**  
**CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS**  
**MBA EM GESTÃO DE POLÍCIA OSTENSIVA**



**ORLANDO QUINTILIANO DE OLIVEIRA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA DOS COMANDANTE DO POLICIAMENTO  
DA UNIDADE (CPU) NO PROCESSO MOTIVACIONAL FRENTE AO SERVIÇO  
OPERACIONAL DA POLÍCIA MILITAR EM GOIÂNIA-GOIÁS**

GOIÂNIA-GO  
2024

ORLANDO QUINTILIANO DE OLIVEIRA

**A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA DOS COMANDANTE DO POLICIAMENTO  
DA UNIDADE (CPU) NO PROCESSO MOTIVACIONAL FRENTE AO SERVIÇO  
OPERACIONAL DA POLÍCIA MILITAR EM GOIÂNIA-GOÍÁS**

Artigo Científico apresentado como exigência para conclusão da disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso da Pós-Graduação de MBA em Gestão de Polícia Ostensiva do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, sob a orientação do orientador Prof. Esp. Vinicius Nunes da Silva.

GOIÂNIA-GO

2024

**A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA DOS COMANDANTE DO POLÍCIAMENTO DA UNIDADE (CPU) NO PROCESSO MOTIVACIONAL FRENTE AO SERVIÇO OPERACIONAL DA POLÍCIA MILITAR EM GOIÂNIA-GOIÁS**

***THE CONTRIBUTION OF THE UNIT LEADERSHIP OF THE UNIT POLICING COMANDERS (CPU) IN THE MOTIVATIONAL PROCESS IN FRONT OF THE OPERATIONAL SERVICE OF THE MILITARY POLICE IN IN GOIÂNIA-GOIÁS***

Orlando Quintiliano de Oliveira<sup>1</sup>

Vinicius Nunes da Silva<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este estudo tem como objetivo geral verificar a contribuição da liderança dos Comandantes do Policiamento da Unidade (CPU's) no processo motivacional do serviço operacional em Goiânia - Goiás. A administração pública militar, ou seja, dentro dos Batalhões de Polícia Militar (PM), onde os policiais militares têm como líderes os Comandantes do Policiamento da Unidade (CPU's), os quais podem apresentar grande contribuição no processo motivacional do serviço operacional destes profissionais, pois para prestar um serviço de qualidade, é importante que trabalhem motivados. A pesquisa foi realizada com 43 policiais militares ativos na função de CPU, ou seja, em posições de liderança no serviço operacional em Goiânia – Goiás, bem como com 81 Policiais Militares liderados por esses comandantes. O objetivo deste estudo foi alcançado, pois demonstrou a importância da motivação para o desempenho operacional dentro da Polícia Militar de Goiânia – Goiás e a contribuição dos Comandantes do Policiamento da Unidade (CPU's) nesse processo. Verificou-se que os líderes precisam contribuir mais para o processo motivacional. Isso resulta em maior satisfação no trabalho, tornado o policial mais produtivo e entusiasmado em suas atividades. Dessa forma, ele pode alcançar as metas diárias e, como forma de motivação, receber elogios verbais e reconhecimento por serviços prestados à comunidade e à segurança pública.

**Palavras-chave:** Segurança Pública; Policial Militar; Líder; Liderados; Motivação.

**Abstract:** This study has the general objective of verifying the contribution of the leadership of the Unit Policing Commanders (CPU's) in the motivational process of the operational service in Goiânia - Goiás. The military public administration, that is, within the Military Police Battalions (PM), where Military police officers are led by Unit Policing Commanders (CPU's), who can make a great contribution to the motivational process of these professionals'

---

<sup>1</sup> Aluno do Curso de Formação de Oficiais –MBA em Gestão de Segurança Pública do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás, email: orlandofilho1991@hotmail.com. Telefone: (62) 99401-3964.

<sup>2</sup> Orientador. Instrutor do Comando da Academia de Polícia Militar de Goiás. Graduado em Direito pela PUC e Especialista em Direito Constitucional Aplicado, Penal e Processo Penal. Email: [viniciusnunes7@gmail.com](mailto:viniciusnunes7@gmail.com). Telefone: (62) 99450-0009.

operational service, since working motivated is important to provide quality service. The research was carried out with 43 military police officers who are on active duty as CPU's, working in leadership and operational roles in the city of Goiânia – Goiás. The objective of this study was achieved, as it demonstrated how important motivation is for operational performance within the Military Police of the city of Goiânia – Goiás and the contribution of the Unit Policing Commanders (CPU's) in the motivational process of operational service. It was found that leaders need to contribute more to this motivational process. This contribution enhances job satisfaction, making police officers more productive and enthusiastic in their activities. As a result, they can achieve daily goals more effectively. Forms of motivation include receiving verbal praise and being recognized for their service to the community and public safety, among others.

**Keywords:** Public Security; Military police; Leader; Led; Motivation.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública militar, ou seja, dentro dos Batalhões de Polícia Militar (PM), onde os policiais militares têm como líderes os Comandantes do Policiamento da Unidade (CPU's), estes estão trabalhando de forma operacional no combate à criminalidade. Esses comandantes dirigem, coordenam e supervisionam os demais policiais subordinados de acordo com a hierarquia e disciplina, contribuindo significativamente para o processo motivacional do serviço operacional desses profissionais, pois, para prestarem um serviço de qualidade, é importante trabalharem motivados.

O papel dos CPU's no processo motivacional do serviço operacional dos policiais militares são de suma importância, pois o trabalho policial pode incluir múltiplas responsabilidades, desde o envolvimento físico com indivíduos violentos até o trabalho administrativo.

O policiamento é caracterizado por situações de risco, estresse e demandas físicas. Esses riscos incluem o controle de multidões, a violência física, os acidentes, os roubos, os confrontos armados e o constante estado de alerta. Os principais fatores que determinam a eficácia e a confiabilidade das funções e tarefas operacionais desempenhadas pelos policiais são a boa saúde e a manutenção de um alto nível de aptidão psicofísica. Esses fatores dependem principalmente de nutrição adequada, atividade física e saúde mental. Além das atividades operacionais dos policiais, as atividades logísticas e administrativas, embora menos exigentes fisicamente, também podem ser estressantes e prejudiciais à saúde (Itacarambi *et al.*, 2019).

A escolha pelo presente tema justifica-se pelo fato de que a motivação e liderança vêm sendo bastante discutida na atualidade. Isto se deve ao fato de ser considerada a força que move as pessoas às suas realizações. Nesse contexto, pode-se dizer que no âmbito do serviço

operacional da Polícia Militar (PM) só é possível alcançar os objetivos e as metas traçadas com sucesso se cada Batalhão puder contar com profissionais motivados e dispostos a despender esforços. Diante disso, surgiu a necessidade em realizar uma pesquisa de campo com a finalidade de verificar o nível de motivação da Polícia Militar da cidade de Goiânia – Goiás e contribuição de seus líderes, ou seja, dos Comandantes do Policiamento da Unidade (CPU's) no processo motivacional do serviço operacional.

Este tema é importante e relevante tanto para todas as unidades da PM do Estado de Goiás, e de maneira geral, para a sociedade, pois é essencial conhecer os fatores que contribuem para a determinação dos profissionais. Esses profissionais estão inseridos na sociedade e são indispensáveis para a segurança pública. Além disso, trabalham enfrentando situações adversas. Os CPU's, ou seja, os líderes dos PM's, precisam conhecer as ferramentas que incentivam esses profissionais a atuarem de maneira produtiva e eficiente, pois um profissional insatisfeito pode gerar uma série de inconvenientes.

A motivação contribui para a satisfação do PM em desempenhar seu trabalho e a função que ocupa, pois esses trabalham ostensivamente por muitas horas (ordinárias e extraordinárias), lidam com vários tipos de situações, entre outros, por isso existe a necessidade de um estudo sobre a importância da motivação. Com base na atual demanda pelos serviços do PM em todo o Estado de Goiás, especialmente na cidade de Goiânia, destaca-se a necessidade de identificar os aspectos mais relevantes na motivação desses profissionais, visando auxiliar na busca de ferramentas que possam ser desenvolvidas pelo Comandante do Policiamento da Unidade (CPU's).

Trabalhar o tema motivação juntamente com a liderança, pois a Polícia Militar realiza operações ostensivas, está equipada para manter a ordem pública e precisa estar sempre motivada para desenvolver suas funções. As diferentes funções policiais são determinadas pela especificidade do serviço: patrulhamento ostensivo (policiamento a pé, de carro, bicicleta ou moto) e patrulhamento especializado (operações especiais, ações táticas, polícia montada, policiamento rodoviário e outros). Já os patrulheiros manifestos estão lotados nos Batalhões ordinários responsáveis pela segurança e manutenção da ordem (serviço comunitário externo), enquanto os patrulheiros especializados ficam geralmente baseados em quartéis, não possuem área delimitada e empreendem ações táticas altamente complexas (Jesus; Jesus, 2012).

Diante do tema exposto, surgiram os seguintes questionamentos: Qual é a importância da motivação para o desempenho dos policiais militares? Qual é a contribuição do Comandante do Policiamento da Unidade (CPU), no processo motivacional do serviço operacional do Policial Militar? Os policiais militares que atuam na cidade de Goiânia – Goiás, se sentem

motivados com as funções que desempenham? A partir dessa análise, é possível tomar medidas para melhorar a liderança e a gestão em cada Batalhão operacional de área da Polícia Militar, visando aumentar sua satisfação e seu desempenho.

A pesquisa se enquadra em uma pesquisa bibliográfica, exploratória, descritiva, qualitativa e de pesquisa de campo. Foi realizada com policiais militares que exercem a função de CPU e estão na ativa da cidade de Goiânia – Goiás, bem como a tropa comandada por esses líderes.

Diante disso, o objetivo geral deste estudo foi verificar como a liderança dos Comandantes do Policiamento da Unidade (CPU's) contribui para o processo motivacional do serviço operacional em Goiânia, Goiás.

Os objetivos específicos incluem compreender a importância da liderança e motivação na Polícia Militar, discorrer sobre o serviço operacional desempenhado pelo policial militar e analisar o nível de motivação da Polícia Militar na cidade de Goiânia, bem como a contribuição dos Comandantes do Policiamento da Unidade (CPU's) nesse processo.

## **2 REVISÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA**

De acordo com Gil (2018), o conceito de liderança está associado à capacidade de direção baseada no prestígio pessoal e na aceitação dos subordinados. O autor complementa que tanto empresas quanto Batalhões de policiais militares necessitam de líderes eficazes, como os CPU's, que possuam competências para criar um ambiente propício ao aumento da produtividade.

Liderança, conforme Sousa (2011, p. 20), é o processo pelo qual um indivíduo influencia outros a comprometerem-se com a busca de objetivos comuns. Pode-se afirmar que a liderança é a habilidade de transmitir poder aos comandados, incentivando-os a desempenhar todo o seu potencial em prol de objetivos compartilhados e estimulando sua iniciativa.

Deste modo, liderar é uma das qualidades essenciais a qualquer profissional, como no caso dos CPU's, que comandam equipes de policiais militares. Entretanto, esses profissionais precisam estar capacitados para encorajar e ajudar os policiais que atuam em serviço operacional a trabalhar de modo entusiástico e apropriado para cumprir os objetivos de cada batalhão.

Assim, o líder utiliza seu prestígio para direcionar, analisar e destacar suas metas e objetivos para os subordinados, aumentando assim o nível de aproximação, respeito e admiração, garantindo o cumprimento das metas estabelecidas.

Portanto, a liderança consiste em influenciar policiais militares e colaboradores de outras instituições a realizar um bom trabalho e alcançar as metas da instituição e as metas individuais. Segundo Daft (2015), não há nenhum tópico mais importante para o sucesso das empresas do que a liderança, inclusive no caso dos CPU's, conforme Sousa et al. (2019), pois os conceitos de liderança continuam a evoluir com as mudanças nas necessidades das organizações.

## 2.2 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

O processo motivacional representa uma tarefa árdua para os líderes, pois requer o conhecimento das necessidades de seus funcionários para promover a motivação. Gil (2018) destaca que a motivação no trabalho é uma das tarefas mais desafiadoras para a liderança, dada a diversidade de pessoas e suas formas variadas de interagir com a própria personalidade e a motivação.

Segundo Rogers (2010) nenhum colaborador mantém a mesma disposição o dia todo. As pessoas operam em ondas de esforço, alternando entre velocidades normais e explosões ocasionais de intensa atividade. Para o autor, o sistema de remuneração deve reconhecer essa oscilação e preparar esforços extras conforme necessário para atingir objetivos específicos.

Com base nesses conceitos, é possível afirmar que, além do sistema de remuneração, existem vários outros fatores a serem considerados na promoção da motivação da equipe. Sousa et al. (2019) indicam que os líderes da Administração Militar, incluindo os policiais militares que atuam como CPU's, devem se concentrar em manter os policiais motivados para desempenharem suas funções com dedicação. As pessoas fazem diariamente escolhas sobre como direcionar seus esforços e a medida de sua intensidade.

Sousa *et al.* (2019), apontam que os líderes de uma Administração Militar, como no caso dos policiais militares que atuam como CPU's, devem se preocupar em manter os policiais motivados no serviço operacional, incentivando-os a continuarem empenhados no desenvolvimento de suas funções. Diariamente, as pessoas fazem escolhas sobre como direcionar seus esforços e a medida de sua intensidade.

Spector (2010) afirma que a motivação influencia as decisões diárias do indivíduo, como escolher entre ir ao trabalho ou ficar em casa. Ele também observa que a intensidade com que as tarefas são realizadas varia conforme a motivação, afetando o empenho do indivíduo.

Acrescenta ainda que a persistência também varia de acordo com o grau de motivação, levando o indivíduo a insistir em atividades mesmo após o horário de trabalho.

Ademais, Franco (2012) destaca três características que impulsionam o esforço motivacional: intensidade, persistência e escolha. Além disso, ressalta a importância de direcionar os esforços dos policiais militares que atuam como CPU's no Estado de Goiás em direção aos objetivos dos serviços no Batalhão, orientando sua equipe para o rumo certo.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO DA POLÍCIA MILITAR

O tema motivação e liderança tem sido amplamente discutido na atualidade, pois são considerados como forças que impulsionam as pessoas para suas realizações. No contexto da PM, é crucial que os profissionais que atuam na área operacional se sintam motivados e dispostos a dedicar esforços para alcançar os objetivos traçados (Barros, 2019). Cada vez mais, as organizações estão preocupadas em promover e motivar seus colaboradores, uma vez que a motivação deve ser vista como um fator intrínseco. Deve-se criar um ambiente que atenda às necessidades individuais para que os funcionários possam se engajar plenamente em suas tarefas, trabalhando com prazer e sem pensar apenas em dinheiro ou recompensa (Bergamini, 2018; Leite e Rocha, 2022).

Segundo Herzberg (1959), o processo motivacional está relacionado com o cargo e função que o funcionário desempenha, sendo a maneira como ele realiza suas atividades conforme as descrições de seu cargo. Essas são conhecidas como necessidades intrínsecas, pois são sentimentos inerentes ao indivíduo, como reconhecimento, responsabilidade, crescimento e o próprio trabalho em si (Schermerhorn, 2017).

Hunsaker e Alessandra (2017) apontam que os líderes, ou seja, os CPU's, devem se preocupar em manter os policiais militares motivados e entusiasmados, para que trabalhem com determinação.

É possível afirmar que o segredo do sucesso de todas as organizações, no setor público e igualmente na Polícia Militar, está em grande parte relacionado com a motivação de suas equipes. Motivando ativamente e direcionando o comportamento das pessoas, impulsionando-as a traçar e alcançar metas, representa um grande desafio para líderes como os CPU's. Quando bem utilizada, essa abordagem traz retornos satisfatórios para a administração pública militar e para

os policiais militares, resultando em maior satisfação no trabalho e no ambiente de trabalho em que estão inseridos (Silverstein, 2019).

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa se enquadra em uma pesquisa bibliográfica, exploratória, descritiva, quali-quantitativa e pesquisa de campo. O estudo foi desenvolvido primeiramente por meio de pesquisas bibliográficas, nas quais foi elaborada a introdução, metodologia da pesquisa e, por último, a análise e discussão dos dados do estudo, sendo realizadas consultas em livros, revistas, artigos científicos e internet. Para a busca das pesquisas realizadas online, ou seja, no Google Acadêmico, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: liderança, motivação, Comandante do Policiamento da Unidade, Policial Militar, contribuição.

A pesquisa bibliográfica é realizada mediante materiais já publicados acessíveis em forma de artigos científicos, além de bases com acesso via a internet como revistas, periódicos, livros, etc. (Marconi; Lakatos, 2012). Na pesquisa descritiva, são observados os fatos em seguida e estes podem ser registrados e descritos posteriormente pelo pesquisador. Através deste tipo de pesquisa é apresentada uma característica que se refere à técnica padronizada da coleta de dados efetivada por meio da observação sistemática e a utilização de questionários (Gil, 2010).

A pesquisa quantitativa serviu para verificar a contribuição da liderança no processo motivacional do serviço operacional em Goiânia – Goiás. Para isso, foram conduzidas duas entrevistas utilizando um questionário, distribuído tanto para os Comandantes do Policiamento da Unidade (CPU's), totalizando uma amostra de 43 CPU's, quanto para 81 policiais militares em atividade na função operacional, todos liderados pelos CPU's. É importante ressaltar que não foram consideradas as graduações ou postos dos entrevistados nas unidades policiais, apenas se eram CPU's ou liderados.

O estudo possui um caráter descritivo, onde o pesquisador busca compreender a situação sem interferir nela. Nesse sentido, o estudo de caso necessita ser descritivo, com alcance analítico, permitindo confrontar a situação com outras já existentes e com a teoria. Isso implica confrontar os resultados do estudo e a metodologia aplicada com o referencial teórico apresentado (Gil, 2010).

Quanto à abordagem do problema, foi adotado o método quantitativo. Esse tipo de pesquisa, conforme Gil (2018), normalmente emprega análise estatística para estabelecer

relações entre o conhecido e o que pode ser descoberto por meio da pesquisa. Nesse sentido, os dados foram coletados junto aos participantes do estudo e, posteriormente, foram analisados utilizando estratégias quantitativas, como porcentagens, e apresentados por meio de tabelas e gráficos.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de um questionário contendo 10 questões de múltipla escolha, dirigido a policiais militares CPU's (líderes) e policiais militares em atividade na função operacional, os quais são liderados pelos CPU's, na cidade de Goiânia, Goiás. A pesquisa abrangeu os seguintes Batalhões: 6º, 7º, 9º, 13º, 30º, 31º, 38º, 42º, Rondas Ostensivas Táticas Metropolitana (ROTAM), CHOQUE, Grupamento de Intervenção Rápida Ostensiva (GIRO), Cavalaria, Canil e Grupo de Radiopatrulha Aérea (GRAER). O questionário foi enviado via WhatsApp, e os policiais responderam por meio do *Google Forms*, um aplicativo de gerenciamento de pesquisas do Google. O objetivo foi verificar a contribuição da liderança dos Comandantes do Policiamento da Unidade (CPU's) no processo motivacional do serviço operacional em Goiânia, Goiás. O questionário foi acompanhado pelo Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), assinado eletronicamente pelos policiais militares que concordaram em participar da pesquisa.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 A VISÃO DOS CPU'S - LIDERES

O estudo foi realizado com 43 policiais militares em atividade que desempenham o papel de CPU, ou seja, exercem funções de liderança no serviço operacional na cidade de Goiânia, Goiás. A pesquisa abrangeu os seguintes Batalhões: 6º, 7º, 9º, 13º, 30º, 31º, 38º, 42º, Rotam, Choque, Giro, Cavalaria, Canil e Graer. Os dados sociodemográficos dos entrevistados, incluindo gênero, faixa etária e tempo de serviço como Policial Militar, estão apresentados na Tabela 1:

Tabela 1. Dados sociodemográficos dos policiais militares que atuam no serviço operacional em Goiânia - Goiás (n=43)

CARACTERÍSTICAS	NÚMERO (N)	PORCENTAGEM (%)
<b>Identidade de gênero</b>		
Masculino	36	83,7
Feminino	7	16,3
Prefiro não responder	0	0
<b>Faixa Etária</b>		

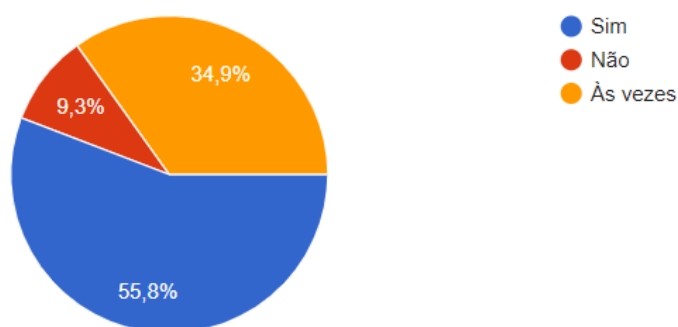
20 a 25 anos	0	0
26 a 30 anos	2	4,7
31 a 36 anos	4	9,3
37 a 40 anos	6	14
Acima de 40 anos	31	72,1
<b>Há quanto tempo você trabalha como Policial Militar?</b>		
Menos de 1 ano	1	2,3
1 a 2 anos	1	2,3
3 a 5 anos	1	2,3
6 a 9 anos	3	0
Acima de 10 anos	37	86

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Conforme mostrado na Tabela 1, a maioria dos policiais entrevistados é do sexo masculino e tem mais de 40 anos de idade. Além disso, 86% atuam como Policiais Militares há mais de 10 anos.

Na terceira questão (gráfico 1), foi perguntado se nos Batalhões onde desempenharam o papel de Comandante do Policiamento da Unidade (CPU) havia reuniões matinais.

Gráfico 1. Reuniões matinais no Batalhão onde foi desempenhado o serviço de Comandante do Policiamento da Unidade (CPU).

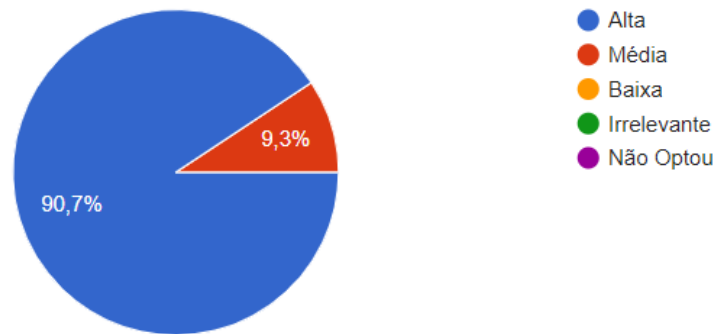


Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

De acordo com o exposto na gráfico 1, a maioria dos entrevistados, correspondente a 55,8%, afirmaram realizar reuniões matinais focadas no processo de motivação dos policiais. Por outro lado, 9,3% responderam que “não” realizam tais reuniões, enquanto 34,9% afirmaram realizá-las às vezes.

Na quinta questão, os policiais responderam sobre o nível de importância da motivação para o seu desempenho.

Gráfico 2. Nível de importância da motivação para o desempenho dos policiais militares

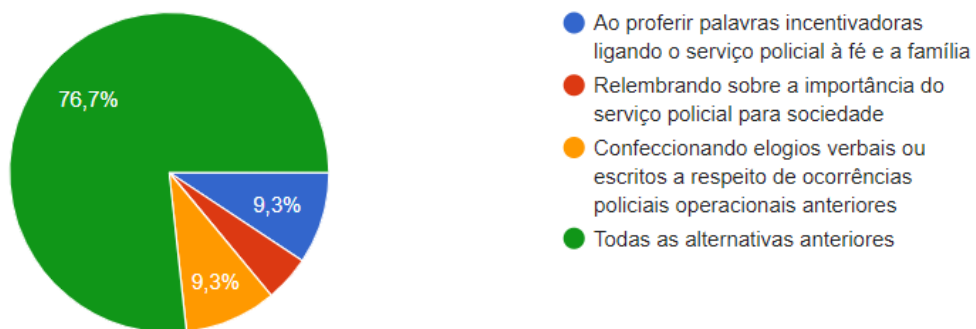


Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

A maioria dos policiais entrevistados, correspondente a 90,7% (n=39), indicaram um nível alto de importância da motivação para o seu desempenho. Apenas 9,3% (n=4) dos entrevistados afirmaram que a importância é média.

Na sexta questão (gráfico 3), os entrevistados marcaram opções relacionadas à forma como os liderados se sentem mais motivados a desempenhar um serviço operacional de qualidade na PMGO.

Gráfico 3. De qual a forma, os liderados se sentem mais motivados a desempenhar um serviço operacional de mais qualidade na PMGO.



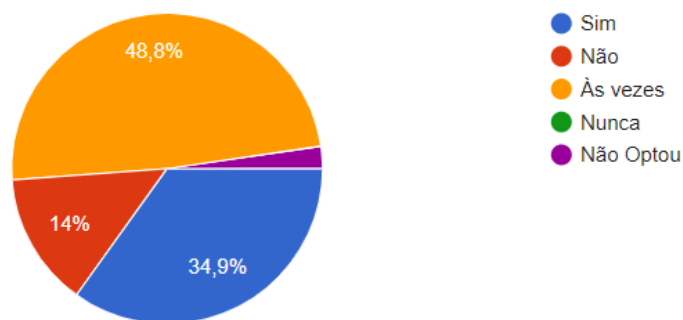
Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Diante ao resultado acima, a maioria dos CPU's, 76,7%, (n=33), marcaram todas as alternativas. Ou seja, indicaram que os liderados se sentem mais motivados a desempenhar um serviço operacional de qualidade na PMGO quando recebem palavras incentivadoras ligando o serviço policial à fé e à família, quando são lembrados sobre a importância do serviço policial

para a sociedade e quando são elogiados verbalmente por seu comandante em relação a ocorrências policiais ou serviços anteriores.

Já na sétima questão (gráfico 4), foi abordado que o serviço policial demanda grande disposição física e mental. Diante disso, discutir com a tropa sobre possíveis problemas psicológicos ou familiares é de suma importância.

Gráfico 4. Na unidade policial militar, os CPU's têm o hábito de conversar com os liderados e ter empatia sobre o assunto (problemas psicológicos ou familiares).



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Assim sendo, 48,8% dos policiais CPU's assinalaram que às vezes na unidade policial militar eles têm o hábito de conversar com os liderados e demonstrar empatia sobre o assunto. Já 34,9% afirmaram que “sim”, têm o hábito de conversar sobre os supracitados assuntos, 14% disseram que “não”, e 2,3% “não” optaram.

A oitava questão (gráfico 5), os resultados mostram a postura dos entrevistados em relação à empatia com o Policial Militar liderado, se compreendem os problemas na unidade policial militar e se acreditam que essa conduta pode influenciar em maior qualidade no serviço operacional prestado.

Gráfico 5. Empatia com o policial militar liderado, e entender o problema, a unidade policial militar pode ter uma maior qualidade no serviço operacional prestado.

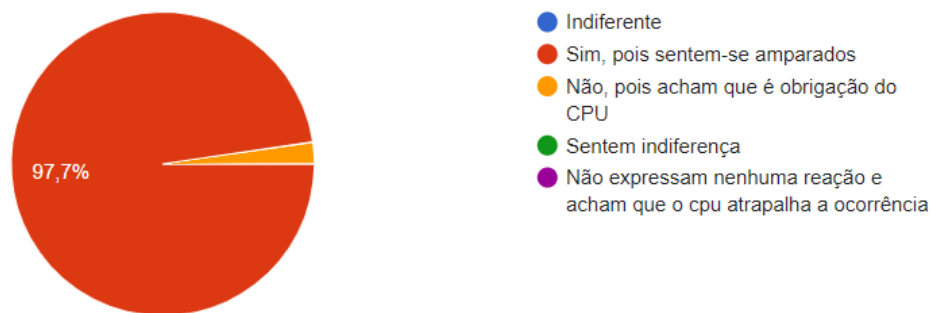


Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Conforme mostrado na gráfico 5, a maioria dos CPU's, representando 88,4%, afirmou que ao demonstrar empatia com o liderado, observam melhores resultados no serviço operacional prestado. Por outro lado, 9,3% dos entrevistados indicaram que a unidade precisa melhorar nesse aspecto, enquanto apenas 2,3% afirmaram “não” perceber resultados significativos.

Conforme ilustrado na gráfico 6, a nona questão abordou a percepção dos CPU's sobre se os Policiais Militares comandados se sentem liderados e motivados quando recebem o devido apoio do comandante em ocorrências operacionais, como a confecção do Registro de Atendimento Integrado (RAI) ou apoio.

Gráfico 6. Policiais Militares se sentem liderados e motivados quando tem o devido apoio do CPU em ocorrências operacionais (confecção do RAI ou apoio).



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

A maioria dos comandantes, correspondendo a 97,7% (n=42), afirmou que os policiais se sentem amparados pela liderança e motivados quando recebem o devido apoio em ocorrências operacionais, como a confecção do Registro de Atendimento Integrado (RAI). Já 2,3% (n=1) responderam que “não”, pois consideram que é uma obrigação do CPU.

A décima e última questão (gráfico 7) o resultado revela se os CPU's, ao solicitarem algum reconhecimento por meio de sindicâncias meritórias e, por algum motivo, “não” tiverem suas solicitações deferidas, mesmo assim as equipes operacionais se sentem motivadas.

Gráfico 7. Os CPU's quando solicitam algum reconhecimento por meio de sindicâncias meritória, e por algum motivo não são deferidas, as equipes operacionais se sentem motivadas.



mesmo assim.

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

De acordo com o exposto na gráfico 7, a maioria dos Comandantes, representando 65,1% (n=28), afirmaram que “sim”, as equipes reconhecem o esforço do CPU. Por outro lado, 30,2% (n=13) dos entrevistados mencionaram que os subordinados ficam desapontados, porém, continuam motivados. Apenas 2,3% (n=1) dos respondentes indicaram que “não”, pois só veem dificuldades, enquanto outros 2,3% optaram por uma resposta indiferente.

Diante aos resultados da pesquisa, fica evidente, segundo os policiais militares CPU's, a relevância e importância da motivação no local de trabalho para o desempenho da atividade policial. Embora a maioria tenha expressado a importância e o trabalho contínuo no processo motivacional, apresentamos abaixo algumas propostas de melhoria relacionadas à liderança no processo motivacional do serviço operacional de policiais militares de Goiânia – Goiás:

- Cabem aos comandantes implantar um programa motivacional dentro de cada Batalhão;
- É importante que a maioria dos CPU's tenha o hábito de se comunicar verbalmente com seus liderados, seja para elogiar um serviço prestado ou para reconhecer o alcance de metas;
- Devido à exigência de muita disposição física e mental no serviço policial, é crucial conversar com a tropa sobre possíveis problemas psicológicos ou familiares;
- As unidades policiais militares devem buscar uma maior qualidade no serviço operacional prestado, baseada em um ambiente de trabalho mais harmonioso;
- Outro ponto que deve ser melhorado é o fornecimento de *feedback* prático pelo líder sobre os serviços e tarefas desempenhadas pelos policiais militares. Este aspecto é de suma importância, pois ajuda a melhorar o desempenho no trabalho, permitindo que os policiais saibam se estão realizando um bom trabalho, identifiquem áreas de melhoria e assim por diante. O *feedback* é uma ferramenta crucial no processo motivacional de cada policial, pois pode ajudar a transformar pontos de desenvolvimento em pontos fortes. Além disso, quando bem utilizado, o *feedback* permite ao gestor criar uma equipe de alta performance, promover um

ambiente de trabalho seguro, estimular um clima de aprendizado contínuo, aumentar a performance da equipe, melhorar a comunicação interna e aumentar a criatividade, o que gera impactos positivos nos resultados (Araújo; Garcia, 2020).

Seguindo estas sugestões, cada CPU poderá aprimorar diversos aspectos, especialmente no que diz respeito ao processo de motivação de seus liderados.

É importante que dentro dos Batalhões, onde os CPU's lideram o serviço operacional em Goiânia – Goiás, haja um programa motivacional, pois a motivação é um elemento benéfico e fundamental para cultivar novos líderes e melhorar o desempenho dos profissionais.

Outrossim, fatores internos e externos contribuem para o bem-estar dentro das organizações, tais como remuneração, estrutura física, relacionamento com colegas de trabalho e clientes, reconhecimento e benefícios espontâneos. Estes são elementos importantes para que os profissionais tenham um bom desempenho e busquem superar seus resultados diariamente, sempre em busca de novos desafios (Sousa et al., 2019).

#### 4.2 A VISÃO DOS LIDERADOS SOBRE A LIDERANÇA DOS CPUS

Esta segunda entrevista foi realizada com 81 policiais militares que se encontram na ativa atuando na função operacional, os quais são liderados pelos CPU's entrevistados anteriormente. Ou seja, atuam sendo chefiados no serviço operacional da cidade de Goiânia – Goiás. A pesquisa foi direcionada para os seguintes Batalhões: 6º, 7º, 9º, 13º, 30º, 31º, 38º, 42º, ROTAM, Choque, GIRO, Cavalaria, Canil, GRAER. Ressalta-se que a pesquisa foi realizada nos mesmos Batalhões com os CPU's e com a tropa.

Os dados sociodemográficos dos entrevistados liderados, como gênero, faixa etária e tempo de serviço como Policial Militar, estão apresentados na tabela a seguir:

Tabela 1. Dados sociodemográficos dos policiais militares que atuam no serviço operacional em Goiânia - Goiás como liderados (n=81)

CARACTERÍSTICAS	NÚMERO (N)	PORCENTAGEM (%)
<b>Identidade de gênero</b>		
Masculino	76	93,8
Feminino	5	6,2
Prefiro não responder	0	0
<b>Faixa Etária</b>		
20 a 25 anos	1	1,2
26 a 30 anos	4	4,9
31 a 36 anos	18	22,2
37 a 40 anos	16	19,8
Acima de 40 anos	42	51,9

### Há quanto tempo você trabalha como Policial Militar?

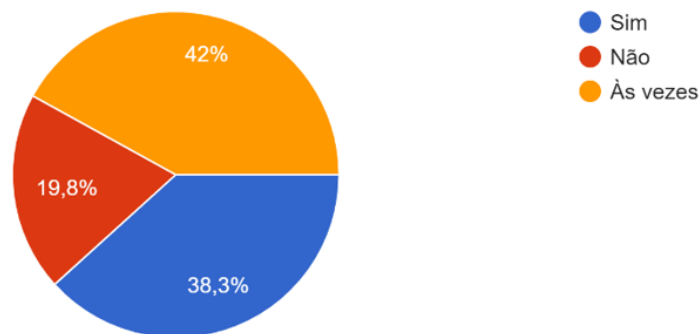
Menos de 1 ano	1	1,2
1 a 2 anos	0	0
3 a 5 anos	0	0
6 a 9 anos	19	23,5
Acima de 10 anos	61	75,3

Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Conforme demonstrado na tabela acima, a maioria dos policiais liderados entrevistados também é do sexo masculino e tem mais de 40 anos de idade. Além disso, 75,3% deles atuam como Policial Militar há mais de 10 anos.

Na quarta questão (gráfico 8) foi questionado se nos Batalhões onde os policiais liderados desempenhavam o serviço policial militar operacional, eram realizadas reuniões matinais e, em caso afirmativo, se nessas reuniões eram abordadas situações motivacionais.

Gráfico 8. Reuniões matinais no Batalhão onde foi desempenhado o serviço policial militar operacional. Tinham reuniões matinais, se sim, eram passadas situações motivacionais

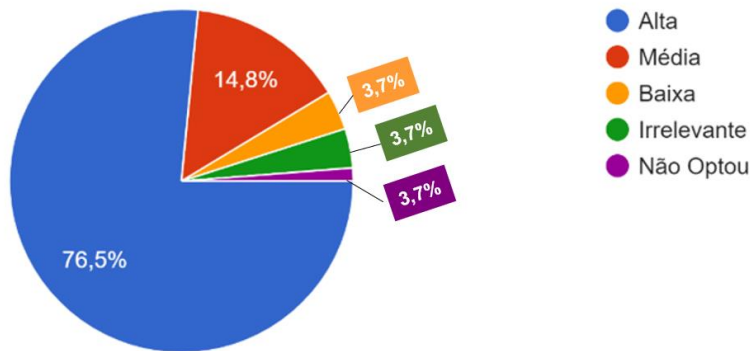


Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

De acordo com os resultados apresentados na gráfico 8, a maioria dos entrevistados, representando 42%, afirmou que as reuniões matinais voltadas ao processo de motivação dos policiais são realizadas às vezes. Outros 38,3% indicaram que tais reuniões são realizadas regularmente, enquanto 19,8% responderam que “não” ocorrem.

Já na quinta questão (gráfico 9), os policiais liderados responderam sobre o nível de importância da motivação para o desempenho de seu trabalho operacional.

Gráfico 9. Nível de importância da motivação para o desempenho dos Policiais Militares



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

A maioria dos policiais entrevistados que fazem parte da tropa, 76,5% (n=62), marcou como sendo alta a importância da motivação para o desempenho de cada um. Já 14,8% (n=12) afirmaram que é média, 3,7% (n=3) disseram que é baixa, outros 3,7% (n=3) consideraram irrelevante, e apenas 1,2% (n=1) “não” optou.

Na sexta questão (gráfico 10), os entrevistados marcaram opções quanto à forma que mais se sentem motivados a desempenhar um serviço operacional de mais qualidade na PMGO.

Gráfico 10. De qual a forma, se sentem mais motivados a desempenhar um serviço operacional de mais qualidade na PMGO



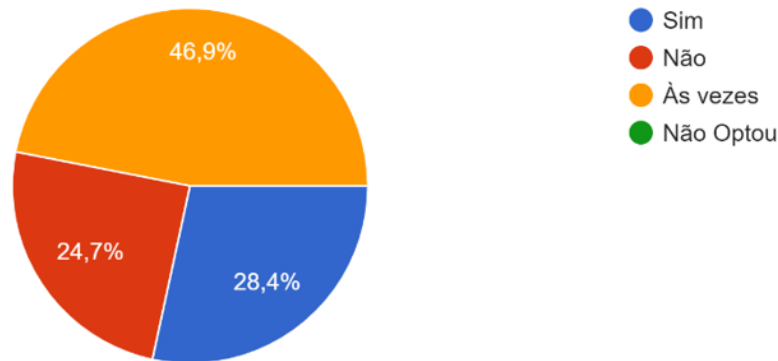
Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Diante ao resultado acima, a maioria dos liderados 65,4% (n=53), marcou todas as alternativas. Isso significa que eles se sentem mais motivados a desempenhar um serviço operacional com mais qualidade na PMGO quando ouvem palavras incentivadoras relacionadas ao serviço policial, quando são lembrados sobre a importância do serviço para a sociedade e quando recebem elogios verbais do seu comandante sobre ocorrências policiais anteriores.

Já na sétima questão (gráfico 11), foi abordado o tema da importância de discutir possíveis problemas psicológicos ou familiares com a tropa, considerando a exigência física e

mental do serviço policial. Os entrevistados foram questionados se os CPU's têm o hábito de conversar com eles e demonstrar empatia em relação a esses assuntos.

Gráfico 11. Na unidade policial militar, os CPU's têm o hábito de conversar com os liderados e ter empatia sobre o assunto.

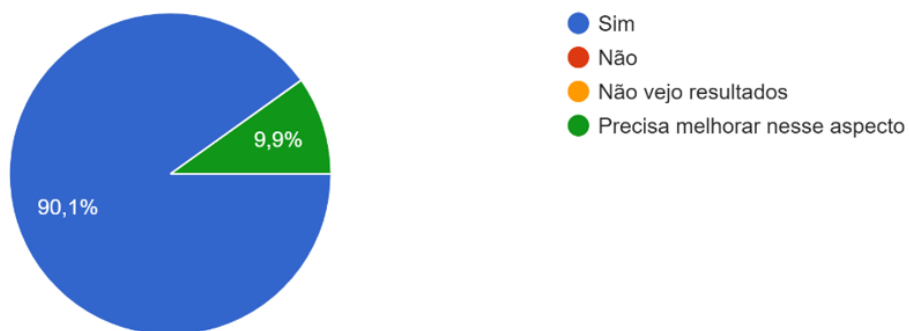


Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Diante ao exposto, 46,9% dos policiais liderados marcaram a opção "às vezes", indicando que na unidade policial militar há o hábito de conversar com os liderados e ter empatia sobre o assunto. Já 28,4% afirmaram que "sim", enquanto 24,7% disseram que "não".

A oitava questão (gráfico 12), são apresentados os resultados referentes à empatia prestada pelos CPU's aos entrevistados liderados e se essa conduta pode influenciar em maior qualidade no serviço operacional prestado.

Gráfico 12. Empatia com o Policial Militar liderado, e a possibilidade de se ter uma maior qualidade no serviço operacional prestado

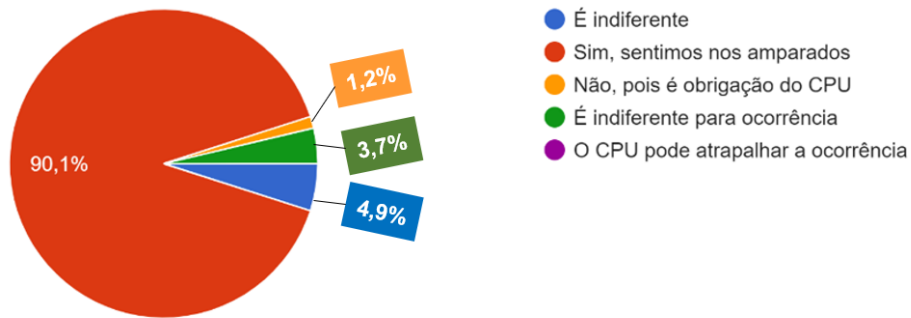


Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

Conforme exposto na gráfico 12, a maioria dos policiais militares liderados, 90,1%, afirmaram que ao receberem empatia dos CPU's, observa-se uma melhora nos resultados do serviço operacional prestado, enquanto 9,9% consideram que a unidade precisa melhorar nesse aspecto.

A nona questão (gráfico 13), foi apresentada a percepção dos comandados em relação à motivação proporcionada pelo apoio adequado fornecido pelo CPU em ocorrências operacionais, como a confecção do Registro de Atendimento Integrado (RAI) ou o apoio em geral.

Gráfico 13. Policiais Militares liderados se sentem motivados quando tem o devido apoio do CPU em ocorrências operacionais (confecção do RAI ou apoio).

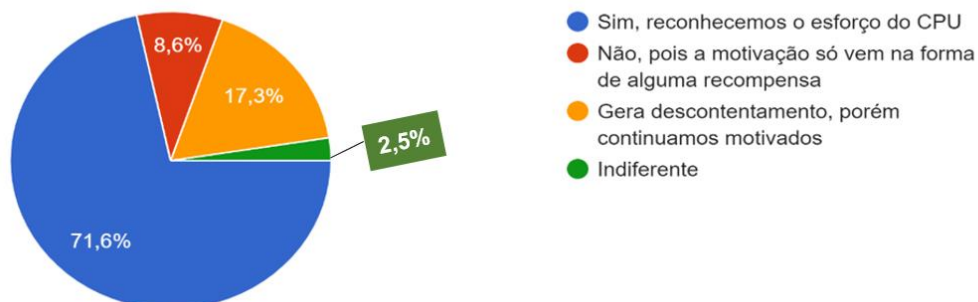


Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

A maioria dos comandados, 90,1% (n=73), afirmou que os policiais se sentem apoiados pela liderança e são motivados quando recebem o devido apoio em ocorrências operacionais, como a confecção do RAI ou o apoio em geral. Já 4,9% (n=4) responderam que essa questão é indiferente para a ocorrência, 3,7% (n=3) marcaram a opção de indiferença e apenas 1,2% (n=1) optou pela resposta negativa, considerando ser uma obrigação do CPU.

A décima e última questão (gráfico 14), o resultado revela a percepção sobre se os CPU's, ao solicitarem algum reconhecimento por meio de sindicâncias meritórias e, por algum motivo, não forem deferidas, mesmo assim as equipes operacionais se sentem motivadas.

Gráfico 14. Os CPU's quando solicitam algum reconhecimento por meio de sindicâncias meritória, e por algum motivo não são deferidas, mesmo assim os liderados se sentem motivados.



Fonte: Dados da Pesquisa (2024).

De acordo com o exposto na gráfico 14, a maioria dos entrevistados liderados, 71,6% (n=58), afirmou que “sim”, reconhecem o esforço do CPU. Além disso, 17,3% (n=14) responderam que ficam desapontados, porém, continuam motivados. Outros 8,6% (n=7) relataram que “não” se sentem motivados, pois a motivação só vem na forma de alguma recompensa. Apenas 2,5% (n=2) marcaram a opção que consideram indiferente.

Conforme observado acima, na entrevista realizada com 81 policiais militares liderados pelos CPU's, ficou evidente que a maioria dos entrevistados apontou que a motivação para o desempenho no trabalho operacional é de extrema importância, ou seja, é fundamental para todos.

Diante dos resultados apresentados, a seguir serão sugeridas melhorias que devem ser implementadas em cada Batalhão, visando o aprimoramento do processo de motivação para promover o bom desempenho dos policiais militares liderados pelos CPU's:

- É fundamental que os CPU's realizem reuniões matinais com maior regularidade nos Batalhões onde ocorre o serviço operacional, enfatizando a importância do trabalho motivacional durante esses encontros, conforme evidenciado pela tropa;

- Apesar de a maioria dos policiais atribuir alta importância à motivação, é essencial que todos reconheçam e compreendam que ela é fundamental não apenas para o desempenho individual, mas também para o crescimento profissional;

- Recomenda-se que os CPU's elogiem mais frequentemente seus liderados, tanto verbalmente quanto por escrito, pelos feitos em ocorrências policiais anteriores;

- É fundamental que os comandantes dos CPU's conversem regularmente com sua tropa sobre problemas psicológicos ou familiares, o que contribui significativamente para o processo de motivação de cada profissional;

- Que os líderes de cada unidade demonstrem mais empatia aos seus liderados.

A motivação é essencial para a satisfação no trabalho, tornando-o mais gratificante. Diante da atual situação do mercado, é crucial identificar os aspectos mais relevantes na motivação dos colaboradores, visando desenvolver ferramentas adequadas na organização (Feldman, 2015).

#### 4.3 COMPARATIVO ENTRE A PESQUISA REALIZADA COM OS CPU'S E A ENTREVISTA REALIZADA COM OS POLICIAIS MILITARES LIDERADOS

Tanto a pesquisa realizada com os CPU's quanto a realizada com os liderados destacou a realização de reuniões matinais onde são repassadas situações motivacionais. 55,8% dos

CPU's disseram que há reuniões, enquanto apenas 38,3% dos liderados afirmaram a realização desses encontros. No entanto, a pesquisa realizada com os comandados revela uma frequência maior de realizações ocasionais (42%) e uma proporção maior de não realização (19,8%) em comparação com a pesquisa realizada com os CPU's, demonstrando, assim, que os CPU's acreditam que são feitas mais reuniões motivacionais do que os policiais percebem.

Quanto à importância da motivação para o desempenho das atividades operacionais, a pesquisa com os CPU's destaca uma percepção mais forte da alta importância (90,7%), em comparação com a pesquisa com os liderados (76,5%). Por outro lado, a pesquisa com os liderados revela uma diversidade maior de opiniões, com uma pequena proporção de policiais indicando que a motivação é de baixa importância ou mesmo irrelevante.

Quando se trata da forma de motivação para melhorar o desempenho do trabalho policial operacional (palavras motivadoras ligando o serviço policial à fé e à família, importância do serviço policial para a sociedade e elogios verbais ou escritos), ambas as pesquisas indicam uma alta valorização das palavras incentivadoras e do reconhecimento verbal e escrito. No entanto, a primeira pesquisa (com os CPU's) mostra uma porcentagem maior de entrevistados que consideram todas as formas como motivadoras (76,7% versus 65,4%).

Quanto à abordagem dos problemas psicológicos ou familiares, as porcentagens são similares nas duas pesquisas para a opção "às vezes" (48,8% e 46,9%). Entretanto, na segunda pesquisa (liderados), há uma maior proporção de entrevistados que afirmam que os CPU's "não" conversam sobre problemas pessoais (24,7% versus 14%). Portanto, destaca-se a necessidade de intensificar a abordagem desses temas nos Batalhões, considerando o grande impacto que tais problemas podem gerar em todos os ramos da vida de um indivíduo.

Quando se trata de empatia e qualidade de serviço, ambas as pesquisas indicam uma forte crença de que a empatia melhora os resultados operacionais, com porcentagens muito próximas (88,4% e 90,1%).

No que se refere o apoio do Comandante em Ocorrências Operacionais, ambas as pesquisas mostram uma alta apreciação pelo apoio do comandante. No entanto, a primeira pesquisa (CPU's) tem uma porcentagem ligeiramente maior de entrevistados que se sentem amparados (97,7% vs 90,1%), sugerindo que os CPU's atribuem uma valoração maior à sua participação nas ocorrências do que os liderados.

Acerca da motivação por sindicâncias meritórias, ambas as pesquisas indicam que a maioria dos policiais continua motivada mesmo sem reconhecimento formal. No entanto, a pesquisa com os liderados mostra uma menor proporção de desapontados que continuam

motivados (17,3% vs 30,2%) e uma maior proporção de policiais que “não” se sentem motivados sem recompensa (8,6%).

Dessa forma, verifica-se que as duas pesquisas ressaltam a importância da motivação e empatia no desempenho dos policiais militares. No entanto, há algumas diferenças notáveis:

1. Reuniões Matinais: os CPU's atribuíram frequência maior de reuniões matinais.
2. Importância da Motivação: a pesquisa realizada com os CPU's mostra uma maior percepção da alta importância da motivação.
3. Formas de Motivação: ambas as pesquisas demonstraram que os policiais militares valorizam palavras incentivadoras e reconhecimento verbal, mas a com os CPU's tem uma porcentagem maior de respostas positivas.
4. Conversas sobre Problemas Pessoais: a pesquisa com os liderados indica uma maior necessidade de melhorar a abordagem sobre o assunto de problemas pessoais e psicológicos.
5. Empatia: ambas concordam fortemente sobre o impacto positivo da empatia.
6. Apoio do Comandante: ambas destacam a importância do apoio do comandante no trabalho operacional, com uma leve vantagem na pesquisa realizada com os CPU's.
7. Reconhecimento: a pesquisa realizada com os liderados mostra que mesmo que não ocorra o reconhecimento formal estes continuam motivados, mais do que acreditavam os CPU's.

Essas sugestões apontadas acima podem ajudar a identificar áreas de melhoria e reforçar práticas de liderança eficazes dentro da unidade policial.

Destarte, Franco (2012) destaca a importância da motivação quando afirma que ela é, sem dúvida, a entidade singular mais essencial no alcance do sucesso, tanto no nível ocupacional, quanto no pessoal. Para o autor, a motivação e o empenho humano formam a força intrínseca que impulsiona as atividades para o sucesso e a excelência no âmbito de toda a atividade desempenha por CPU's da Polícia Militar e por policiais militares, ou seja, nada pode ser realizado com sucesso sem o potencial humano motivado.

Outrossim, segundo a pirâmide da teoria de Maslow (1954), a estima refere-se a realização, respeito, atenção e reconhecimento. E na Teoria dos Dois Fatores” de Herzberg (1959) que utiliza a teoria de Maslow (1954), diz que para que os funcionários se sintam motivados, está ligado a auto realização e estima de Maslow, e em sua teoria o processo de motivação refere-se à realização, crescimento, progresso e reconhecimento (Rocha, 2011).

Cabe ressaltar que o ato de liderar valoriza a equipe como um todo, objetivando metas coletivas e zelando pelos bons relacionamentos no ambiente de trabalho, sem promover uma competitividade exagerada que pode prejudicar a harmonia da equipe.

Visto a importância do processo motivacional, torna-se imprescindível analisar os fatores capazes de promover a motivação no ambiente organizacional. Pode-se afirmar que a variável motivacional é provavelmente a que mais influencia o desempenho de cada policial militar. Portanto, é indispensável que os CPU's de Goiânia – Goiás invistam na motivação da tropa liderada e verifiquem se as políticas de gestão de pessoas estão produzindo os resultados desejados.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi alcançado, pois foi demonstrada a percepção do nível de motivação dentro das unidades operacionais da Polícia Militar da cidade de Goiânia – Goiás, e a contribuição dos Comandantes do Policiamento da Unidade (CPU's) nesse processo. Verificou-se que os líderes precisam ter uma maior contribuição nesse processo motivacional, pois a motivação contribui para a satisfação no trabalho. Com isso, o policial se torna mais produtivo, trabalha e desempenha suas atividades com mais entusiasmo, podendo alcançar as metas que lhe são impostas diariamente. Isso inclui receber elogios verbalmente, ser reconhecido por um serviço prestado à comunidade e à segurança pública, entre outros aspectos.

Deste modo, a motivação, quando bem utilizada, traz retorno para a corporação, como demonstrado neste estudo dentro dos Batalhões, resultando em resultados satisfatórios. Assim sendo, é importante que os CPU's saibam identificar os principais problemas enfrentados pelos policiais que afetam sua motivação.

Com base no que foi abordado ao longo deste trabalho, pode-se concluir que é crucial ter gestores (líderes) que se preocupem em oferecer condições que promovam e estimulem a motivação dos policiais militares que atuam no serviço operacional. Para tanto, é necessário que os CPU's utilizem ferramentas para auxiliar sua equipe no alcance das metas propostas, como, por exemplo, a realização de reuniões quinzenais ou mensais, confraternizações para comemoração do alcance dos objetivos, demonstração de maior empatia com os liderados e fornecimento de maior apoio em operações. Além disso, um bom relacionamento interpessoal entre os comandados e seus líderes também contribui significativamente para o processo de gestão.

A busca pela motivação dos policiais militares operacionais deve estar presente em todas as unidades castrenses. Portanto, um trabalho voltado para a satisfação e motivação dos profissionais que atuam na segurança pública não pode ser desenvolvido apenas em um único departamento, como no caso do serviço operacional, mas deve abranger todos os campos da

polícia militar. Dessa forma, implementar as melhorias supramencionadas pode criar um ambiente de trabalho mais motivador e resultar em melhores desempenhos operacionais das unidades militares de Goiânia, Goiás, beneficiando tanto a instituição quanto a população atendida por esses profissionais.

## REFERÊNCIAS

BARROS, C.A.R. **Comparação entre a Liderança Militar e a Liderança Empresarial sob os aspectos Tipos de Liderança e Conhecimento Técnico-Profissional**. (Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em Ciências Militares, com ênfase em Política, Estratégia e Administração Militar) Escola de Comando e Estado Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://bdex.eb.mil.br/jspui/handle/123456789/5057>. Acesso em: 29 nov. 2023.

BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

DAFT, Richard L. **Administração**. 16. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2015.

ERVILHA, A. J. Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. São Paulo: Nobel, 2014.

FELDMAN, R.S. **Introdução à Psicologia**. 10.ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.

FRANCO, D.B. **Liderança no âmbito da Administração Militar**. 2012. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71374/000872583.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 24 mai. 2024.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. São Paulo: Atlas, 2018.

HUNSAKER, P.; ALESSANDRA, T. **A Nova Arte do Gerenciamento de Pessoas**. 10.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

HUNTER, James C. **O Monge e o executivo: Uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.

ITACARAMBI, A. A. *et al.* (2019). Nível de prática de exercício físico e composição corporal dos policiais militares do Estado de Goiás. **Revista Brasileira de Estudos de Segurança Pública**, v. 12, p. 93-107, 2019.

KUKIC, F. *et al.* Uma breve revisão da composição corporal na força de trabalho policial. **Jornal de Educação Física, Fitness e Esportes**, v. 7, n. 2, p. 10-19, 2018.

LEITE, J.S.S.M. ROCHA, A.D.T. **Liderança militar e sua influência na motivação em organizações particulares.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 02, Vol. 02, pp. 157-177, 2022.

MARCONI M.A.; LAKATOS, E.M. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Atlas, 2012.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2019.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: A ciência e a arte de ser dirigente.** 22 ed. Rio de Janeiro: Record, 2011.

ROBBINS, Estephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva: 2016.

ROCHA, D. *et al.* Estilos de Liderança: Estudo de Caso em uma Organização Militar. **Rev Adm Unimep**, v. 8, n. 2, maio-ago., 2010, p. 35-50, 2010.

ROGERS, Len. **Administração de vendas e marketing.** São Paulo: Makron Books, 2010.

SCHERMERHORN, J.R. **Administração: Conceitos Fundamentais.** Rio de Janeiro: LTC, 2017.

SOUSA, T.F. *et al.* Síndrome de Burnout relacionada ao impacto do estresse na vida do policial militar. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 10, p. 1740-1763, 2021.

SOUSA, F.M. *et al.* A Importância do líder na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso na busca da eficácia e excelência na prestação do serviço à sociedade. **Seminário Científico e Cultural da AJES Faculdade Do Norte De Mato Grosso**, 2019. Disponível em: <[https://eventos.ajes.edu.br/seminario-cientifico-e-cultural-da-ajes/uploads/arquivos/5e6290e593eb3\\_A-IMPORTANCIA-DO-LIDER-NA-POLCIA-MILITAR-DO-ESTADO-DE-MATO-GROSSO-NA-BUSCA-DA-EFICACCIA-E-EXCELNCIA-NA-PRESTAO-DO-SERVIO--SOCIEDADE-.pdf](https://eventos.ajes.edu.br/seminario-cientifico-e-cultural-da-ajes/uploads/arquivos/5e6290e593eb3_A-IMPORTANCIA-DO-LIDER-NA-POLCIA-MILITAR-DO-ESTADO-DE-MATO-GROSSO-NA-BUSCA-DA-EFICACCIA-E-EXCELNCIA-NA-PRESTAO-DO-SERVIO--SOCIEDADE-.pdf)>. Acesso em: 24 mai. 2024.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** 3ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

SPIRO, Rosann e STANTON, William. **Administração de Vendas.** Rio de Janeiro: LTC, 2020.

VUKOVIĆ, M. *et al.* Relations between frequency and volume of leisure-time physical activity and body composition in police officers. **Research Quarterly for Exercise and Sport**, v. 91, n. 1, p. 47-54, 2020.

#### **APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

TCLE baseado nas diretrizes contidas na RESOLUÇÃO CNS nº 466/2012

Considerando, que fui informado (a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa intitulada “**A CONTRIBUIÇÃO DA LIDERANÇA DOS CPU’S NO PROCESSO MOTIVACIONAL FRENTE AO SERVIÇO OPERACIONAL EM GOIÂNIA-GOIÁS**”, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações), contribuindo, assim, para a ampliação do conhecimento a respeito do tema investigado.

Fui esclarecido (a) de que o estudo segue padrões éticos, sobre a realização de pesquisa com seres humanos, e que não apresenta riscos para os participantes, além de manter o completo sigilo da identidade dos participantes.

Estou ciente, por fim, da liberdade e do direito que tenho para poder desistir de participar da pesquisa, a qualquer momento, sem prejuízo ou risco de sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Marcar SIM OU NÃO para manifestar o consentimento de participação da pesquisa.

( ) Sim

( ) Não

**APÊNDICE 2****QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COMANDANTE DO POLICIAMENTO DA UNIDADE (CPU'S) E AO POLICIAIS MILITARES QUE SE ENCONTRAM NA ATIVA ATUANDO NA FUNÇÃO OPERACIONAL, OS QUAIS SÃO LIDERADOS PELOS CPU'S**

1. Qual sua identidade de gênero?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

2. Faixa Etária

- 20 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- 31 a 36 anos
- 37 a 40 anos
- Acima de 40 anos

3. Há quanto tempo você trabalha como Policial Militar?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 6 a 9 anos
- Acima de 10 anos

4. No Batalhão onde foi desempenhado o serviço de Comandante do Policiamento da Unidade (CPU), tinha reuniões matinais, se sim, eram passadas situações motivacionais?

- Sim
- Não
- Às vezes

5. Em sua opinião, qual nível de importância da motivação para o desempenho dos policiais militares?

- Alta
- Média
- Baixa
- Irrelevante
- Não Optou

6. De qual a forma, os liderados se sentem mais motivados a desempenhar um serviço operacional de mais qualidade na PMGO:

- Ao proferir palavras incentivadoras ligando o serviço policial à fé e a família
- Relembrando sobre a importância do serviço policial para sociedade
- Proferindo elogios verbais a respeito de ocorrências policiais de serviços anteriores
- Todas as alternativas anteriores

7. O serviço policial exige muita disposição física e mental, diante disso, conversar com a tropa sobre possíveis problemas psicológicos ou familiares é de suma importância. Na unidade

policial militar os CPU's tem o hábito de conversar com os liderados e ter empatia sobre o assunto?

- Sim
- Não
- Às vezes
- Nunca
- Não Optou

8. Ao ter empatia com o Policial Militar liderado, e entender o problema, a unidade policial militar pode ter uma maior qualidade no serviço operacional prestado?

- Sim
- Não
- Não vejo resultados
- Precisamos melhorar nesse aspecto

9. Os Policiais Militares se sentem liderados e motivados quando tem o devido apoio do CPU em ocorrências operacionais (confeção do RAI ou apoio)?

- Indiferente
- Sim, pois sentem-se amparados
- Não, pois acham que é obrigação do CPU
- Não expressam
- Nenhuma reação e acham que o CPU atrapalha a ocorrência

10. Os CPU's quando solicitam algum reconhecimento por meio de sindicâncias meritória, e por algum motivo não são deferidas, mesmo assim as equipes operacionais se sentem motivados?

- Sim, reconhecem o esforço do CPU
- Não, pois só veem dificuldades
- Ficam desapontados, porém continuam motivados
- Indiferente