

# FATORES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO: UM ESTUDO COM AS PRAÇAS DO 25º BPMGO

## MOTIVATIONAL FACTORS AT WORK: A STUDY WITH THE 25 ° BPMGO

SILVA, Junior Cesar Garcia da<sup>1</sup>  
RÉZIO, Sara Costa Dutra Sôffa<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente estudo verificou os principais fatores capazes de motivar o policial militar e fomentar a elevação da produtividade, realizando um questionário com as praças do 25º BPMGO , além de uma entrevista com o comandante deste batalhão, onde se verificou a existência de projetos voltados para a motivação da tropa, em curso ali. Após a aplicação de questionário as praças, restaram observados diversos fatores com alta capacidade motivacional. Restou também observado a prática de gestões voltadas à motivação policial na unidade. Ao final do trabalho foi observado que existem fatores fomentadores de motivação que não dependem do comandante, mas que, em geral o oficial tem grande responsabilidade sobre a motivação do policial, que reflete a qualidade do trabalho prestado à sociedade.

**Palavras-chave:** Motivação. Policial Militar. Praça.

### ABSTRACT

The present study verified the main factors capable of motivating the military police and promoting the increase of productivity, carrying out a questionnaire with the squares of the 25º BPMGO, in addition to an interview with the battalion commander, where the existence of projects focused on the motivation of the troops, in progress there. After applying the questionnaire to the squares, several factors with high motivational capacity were observed. It was also observed the practice of efforts directed at police motivation in the unit. At the end of the study, it was observed that there are factors motivating motivation that do not depend on the commander, but that, in general, the officer has great responsibility for the motivation of the police officer, which reflects the quality of the work done to society..

**Keywords:** Motivation. Military police. Square.

<sup>1</sup>Aluno do Curso de Formação de Oficiais do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás - CAPM, juniorjuridico@live.com; Goiânia – Go, Julho de 2018

<sup>2</sup> Professor orientador: Mestre professora do Programa de Pós-Graduação e Extensão do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás - CAPM [scostadutra@gmail.com](mailto:scostadutra@gmail.com), Goiânia – Go, Julho de 2018

## **1 INTRODUÇÃO**

Estudar fatores capazes de otimizar as ações laborais em qualquer área de serviços é assunto sempre contemporâneo e importante para a melhoria contínua na produção de resultados, ainda mais quando se trata de questões que interligam o bem-estar do profissional e a melhoria na prestação de serviço público.

O trabalho do policial militar por natureza é receptor de muito estresse, uma vez que o profissional atua na resolução de conflitos de terceiros e a desmotivação é fator real e destrutivo para a manutenção da boa prestação deste vital serviço.

É responsabilidade dos gestores desta corporação se atentarem para as demandas emocionais e agirem para criar mecanismos motivacionais capazes de influenciar seus subalternos a manter o bom nível laboral na execução de suas atividades.

Pensando nisso, este trabalho verificou quais as demandas motivacionais existentes em uma tropa de praças da polícia militar, e ao final poderá servir como mecanismo de auxílio na tomada de decisões pelos gestores, observando a necessidade de manter uma tropa motivada para garantir a eficácia do serviço prestado. Para tanto, necessário se faz saber: quais os fatores motivacionais reconhecidos pela tropa de praças do 25º BPM como preponderantes para a produção de resultados?

Através deste problema procurou-se verificar o objetivo geral: fatores motivacionais reconhecidos pela tropa; e também os seguintes objetivos específicos: fator de maior poder motivacional, fatores influenciadores de rendimento operacional e por ultimo, a existência de projetos motivacionais em curso na Unidade Policial Militar estudada.

A pesquisa foi feita através de um levantamento bibliográfico para entender melhor como especialistas veem o assunto; um questionário, que será aplicado às praças integrantes do 25.º BPM; e uma entrevista com o comandante do batalhão em estudo para verificar a existência de projetos na unidade voltados para motivação da tropa.

## **2 REVISÃO DELITERATURA**

A motivação no ambiente de trabalho é a gênese deste estudo, já que se

associa à (rendimento) laboral e elevação no desempenho para execução da árdua missão do profissional de segurança pública, fator de grande relevância e interesse para os gestores, em geral.

Knapik (2011), conceitua motivar como “mover para a ação”, incitando o colaborador ao cumprimento de metas. Motivação é, conforme Knapik (2011), o que mobiliza alguém para um rumo preciso, é o que estimula o ser humano a agir de determinado modo.

Na iniciativa privada este tema é bastante observado, já que a competitividade é algo constante e incentivos para melhorar a produtividade das empresas são necessários e almejados pelos empresários nos mais diversos ramos de atuação. A motivação do funcionário é mais que uma ação de bem-estar, sendo tratado como ação estratégica para as empresas, incentivando o colaborador a não estagnar e continuar ou se fazer criativo e produtivo.

Para contextualizar o tema na atividade pública, é necessário estudar o artigo 37 da Constituição Federal do Brasil, que traz como um dos princípios expressos o princípio da eficiência, aliás, elevado ao status de princípio com a Emenda Constitucional de 1998.

Segundo a Carta Magna, todos os poderes: legislativo, executivo e judiciário devem reger-se entre outros, pelo princípio da eficiência, que nada mais é do que uma determinação constitucional imposta à administração pública e a seus operadores para a realização das atividades de caráter público de forma idônea, satisfatória e prezando pela economicidade.

Para entender o que é capaz de motivar o policial militar é preciso conhecer primeiramente os conceitos mais conhecidos e comumente aceitos no mundo acadêmico sobre o tema.

Estudos sobre a motivação iniciaram na Grécia antiga, com as escolas do hedonismo e do idealismo. Pierón (1969) pondera que o hedonismo dita que o homem deve evitar o que lhe é desagradável e praticar somente aquilo que lhe é agradável. Lopes (1980) conceituou-o como sendo a busca humana pelo prazer e pelo conforto.

Outro conceito primário vem da escola do idealismo, que dita como fontes centrais do tema a virtude e o saber, ou seja, prática de ações corretas e aquisição de conhecimento, como fatores norteadores da motivação.

## 2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Possivelmente a teoria mais conhecida sobre o tema, de autoria do psicólogo norte-americano Abraham Harold Maslow, criada em 1954, em que o estudioso indica cinco necessidades motivacionais dos seres humanos, organizadas numa ordem hierárquica, ditando que para que as necessidades superiores serem supridas as de baixo na escala hierárquica precisam primeiro serem alcançadas.

Chiavenato (2005), avaliou como brilhante o escalonamento vertical de necessidades produzido pelo que ficou conhecido como pirâmide de Maslow, em que seu criador apontou cinco necessidades, duas inferiores e três superiores, aquelas consideradas primárias e estas secundárias.

Segundo Duarte (2008), estas diferenciações destacadas na pirâmide se justificam pelo fato de que as necessidades primárias são adimplidas quase sempre através de fatores externos, enquanto que as necessidades secundárias, no nível superior da pirâmide, são alcançadas internamente.

As necessidades consideradas primárias são as necessidades fisiológicas e de segurança, as secundárias são de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.

Conforme esta teoria, somente quando as necessidades fisiológicas, como necessidade de alimento, água, oxigênio, sono e sexo sejam satisfeitas é que as necessidades advindas da segurança podem de igual forma serem alcançadas. As necessidades de segurança se personificam através da necessidade de um trabalho estável, seguros de vida, saúde e outros, poupança e reservas para necessidades financeiras futuras, conta bancária, casa própria, a procura de uma religião ou filosofia que explique a vida e o mundo. A terceira necessidade são as demandas sociais, resumidamente, de aceitação e amor.

Satisfeitas cada uma das necessidades anteriores, vem a necessidade de estima, de autoconfiança, de aprovação e respeito social. No topo da pirâmide estão as necessidades de auto-realização, tidas como mais elevadas, caracterizadas pela busca contínua de realização de seu próprio potencial para conseguir chegar a um nível de realização pessoal.

## 2.2 TEORIA DOS DOIS FATORES OU TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE

De autoria de Frederick Irving Herzberg, esta teoria aborda a motivação e satisfação das pessoas, sendo que os fatores motivacionais, conforme a teoria, correspondem aos fatores intrínsecos e os higiênicos aos extrínsecos. Segundo Bilhim (2004), para Herzberg, os fatores caracterizados como intrínsecos, ou internos, estão intimamente ligados à satisfação no trabalho, enquanto que antonimamente, os fatores extrínsecos estão ligados à insatisfação.

Conforme esta teoria, os fatores higiênicos relacionam-se com as condições de trabalho, vida pessoal, segurança no emprego, salário e relações sociais, supervisão e política de organização, enquanto que os motivacionais correspondem ao cargo e atividades ligadas à função desempenhada no meio corporativo, reconhecimento, realização, progressão na sua profissão, possibilidade de valorização pessoal e ampliação ou enriquecimento de funções ou cargos.

Segundo Cravid e Fernandes (2015), para Herzberg, o envolvimento do indivíduo na tomada de decisões dentro de seu trabalho e a existência de reconhecimento pelo serviço desempenhado também são fatores essenciais para o aumento motivacional.

### 2.3 TEORIA DAS NECESSIDADES APREENDIDAS

David McClelland (1961), apresentou a Teoria das Necessidades Apreendidas, estabelecendo três necessidades, quais sejam: de realização, de poder e de afiliação. Ainda segundo o autor, necessidades de realização se satisfazem através da atribuição de responsabilidades pessoais, concluindo que o feedback é de extrema importância, pois, entrega ao indivíduo o sentimento de motivação.

Ainda conforme esta teoria, um bom líder não tem muita necessidade de realização, tem elevada necessidade de poder, pois, a causa do poder pode ser essencial para a eficácia da organização quando bem gerida, e por último, este também tem baixa necessidade de afiliação.

Por fim, MacLelland (1961), indica que todos os indivíduos têm, uns mais, outros menos, estas três necessidades, avaliando que sua importância para a organização pode variar de acordo com o posto ali ocupado.

### 2.4 TEORIA DA EXPECTATIVA

Teoria da Expectativa, de autoria do psicólogo canadense Victor Vroom defende a tese de que há dois componentes gêneses da motivação, quais sejam: os desejos individuais e a expectativa de alcançá-los. Para o autor se o indivíduo sente desejo de realizar algo e sente que pode realizar terá seu rendimento laboral melhorado já que estará motivado, por outro lado, se esta mesma pessoa desejar algo, mas sentir que seu desejo não pode ser adimplido então esta pessoa não alcançará a motivação, e a possibilidade de executar sua atividade na organização com eficiência e afeição é pequena.

## 2.5 LIDERANÇA NO MEIO MILITAR

Para estudar a motivação da tropa é preciso também entender o papel do líder, que no contexto da polícia militar é, por natureza o oficial, formado na escola de oficiais para comandar e ditar os rumos da corporação, exercendo papel essencial na manutenção da motivação de seus comandados.

O oficial, como gestor da tropa deve gerir primeiro seu próprio estresse e ter controle sobre seu ânimo, para que possa identificar as situações geradoras de estresse aos comandados, buscando solucionar conflitos e motivar as praças sob seu comando, corroborando para uma melhor entrega do serviço, pois, uma tropa motivada é uma tropa inspirada à eficiência na prestação da segurança à sociedade.

Missão nada fácil, já que fatores desmotivantes estão sempre presentes na vida miliciana. Desgastes físicos, mentais e emocionais fazem parte de sua rotina profissional.

Atuações muitas vezes em ambientes hostis, desumanos e complexos corroboram para o alto índice de estresse e desmotivação dentro da corporação.

Para Santana e Sabino apud Farias (2008), traz ainda mais sentido e importância ao tema a divulgação de pesquisa em que, entre 149 profissões pesquisadas, somente 10 apresentaram mais profissionais com doenças do coração, diabetes, suicídio e insônia do que os policiais

## 2.6 FATORES DESMOTIVANTES

Para conseguir analisar de forma clara o fator (motivação) é preciso

entender o que provoca a desmotivação. Segundo o dicionário online de Português, desmotivação é a falta de motivação, de ânimo ou estímulo para realizar tal coisa, desinteresse ou desestimulação.

Especialistas asseveram que o clima da organização reflete o universo da empresa. No contexto militar, cabe a todos os integrantes esta responsabilidade, mas, sobretudo aos oficiais, manter um bom clima organizacional, atentando para as demandas de seus comandados.

Além dos fatores internos, o policial tem as intempéries externas, que estão além do limite corporativo, uma vez que o trabalho deste profissional é muitas vezes a solução de conflitos sociais para manter na manutenção da paz pública.

Segundo Santos Junior apud Vasconcelos (2005), o clima na organização muitas vezes é eivado de melancolia, promessas assumidas e não cumpridas, falta de respeito, autoritarismo e injustiças, provocando desmotivação e reduzindo o desempenho da tropa. Tal afirmativa traz ainda mais relevância para o tema, uma vez que, além de promover fatores capazes de incentivar o profissional, tais fatores precisam sair do campo formal e efetivamente serem aplicados no cotidiano da caserna.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Será feita pesquisa de campo quantitativa, que segundo Richardson (2015) é utilização da quantificação na coleta e tratamento de informações por meio de técnicas estatísticas, mediante o uso de questionário estruturado fechado através de 21 (vinte e uma) questões objetivas previamente definidas, por meio do método hipotético dedutivo, que também conforme ensina Richardson (2015), é a construção de conjecturas baseadas nas hipóteses levantadas no questionário, com o auxílio da plataforma online de formulários do Google (Formulários Google), disponibilizado para respostas à distância, através de link enviado aos voluntários.

O universo deste estudo é composto pelas praças (graduações entre soldado e subtenente) do Vigésimo Quinto Batalhão da Polícia Militar de Goiás, quais sejam 74 (setenta e quatro) militares.

Objetivando um erro amostral de 5 (cinco) por cento, com nível de confiança de 90 (noventa) por cento, serão submetidos ao questionário 59 (cinquenta e nove) militares.

Para obter melhor aproveitamento do questionário, será aplicado um pré-teste com um policial do batalhão em estudo, para só então, mediante validação, empregar o questionário definitivo.

As respostas às questões serão analisadas sob o prisma científico de estudos bibliográficos para tentar apontar o que de fato motiva o policial militar. Para tanto serão analisados livros, legislação, e artigos científicos já elaborados.

Também será feita uma entrevista abertacom o comandante desta unidade policial militar através de teleconferência gravada, que será transcrita neste trabalho, para verificar se existem projetos em curso ali voltados para a motivação da tropa.O comandante será identificado apenas como “entrevistado”.

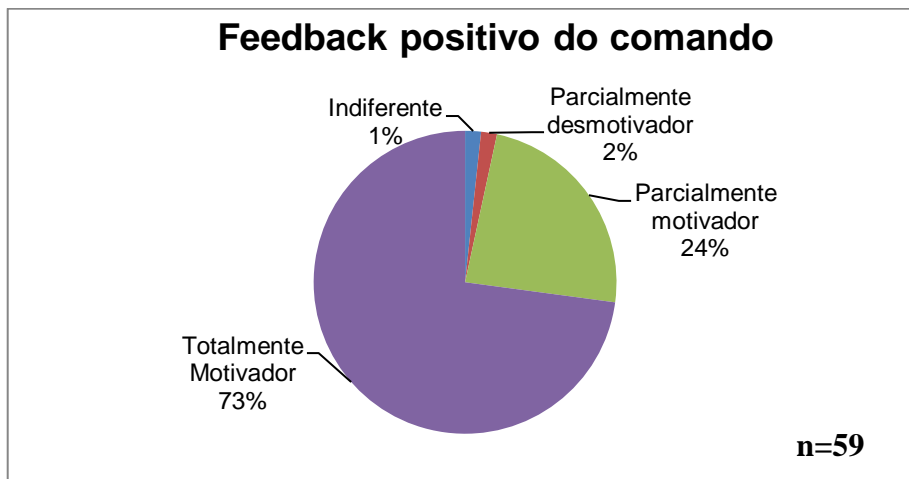
De acordo com Minayo (1993), conforme citado por Boni e Quaresma (2005), a entrevista aberta é usada para obter o maior número possível de informações e detalhamento do tema proposto, segundo a visão do entrevistado.

Os resultados do questionário serão organizados estatisticamente com o auxílio do software Excel e exibidos por meio de tabelas e gráficos e a entrevista com o comandante será gravada em áudio e transcrita neste trabalho.

#### 4RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a aplicação do questionário e análise dos resultados, foi possível observar que o fator que teve maior aceitação como sendo preponderante para a motivação operacional da tropa, foi o feedback positivo do comando, sendo entendido como “totalmente motivador” por 43 dos 59 policiais ouvidos, totalizando 73% da respostas.

Gráfico 1: Feedback positivo do comando (proximidade do comando com a tropa)

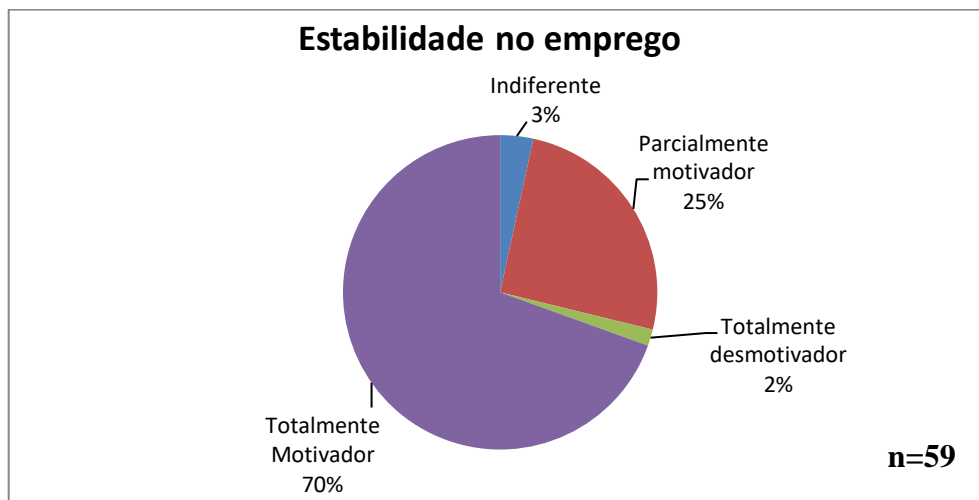


Fonte: (Próprio autor, 2018)

Este fator ratifica a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, como sendo a necessidade de estima, uma demanda pessoal de que outras pessoas reconheçam nossas qualidades que, sendo reconhecidas, proporcionam grande efeito motivador. Segundo David McClelland (1961) o feedback é de extrema importância, pois, entrega ao indivíduo o sentimento de motivação.

O segundo fator com maior capacidade de motivação observado nos dados obtidos no questionário é a “estabilidade no emprego”, em que 70% do policiais, correspondendo a 40 profissionais, consideraram como “totalmente motivador”, confirmando, também, o que aludi a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, que classifica as necessidades motivacionais humanas em cinco categorias, sendo a necessidade de segurança a segunda na hierarquia das necessidades, vindo logo após as demandas fisiológicas. Na necessidade de segurança estão integrados fatores como plano de saúde, seguro de vida e estabilidade no emprego, este ultimo, correspondendo exatamente aos resultados observados.

Gráfico 2: Estabilidade no emprego



Fonte: (Próprio autor, 2018)

O terceiro fator com maior capacidade de motivação, segundo os participantes do questionário, foi o elemento “autonomia para tomada de decisões”, sendo classificado como totalmente motivador por 63 % ou 37 policiais, mesmos números dos fatores “bom relacionamento com colegas de trabalho” e “prestígio e respeito da profissão”.

Segundo Cravid e Fernandes (2015), para Herzberg, o envolvimento do indivíduo na tomada de decisões dentro de seu trabalho e a existência de

reconhecimento pelo serviço desempenhado também são fatores essenciais para o aumento motivacional, correspondendo aos resultados obtidos quanto à “autonomia para tomada de decisões” e “prestígio e respeito da profissão”.

O fator “bom relacionamento com colegas de trabalho” é explicado pela Teoria das Três Necessidades, de David McClelland. Para o autor o ser humano apresenta três necessidades essenciais, quais sejam realização, afiliação e poder. O fator ora abordado está elencado na necessidade de afiliação, qual seja o anseio que o indivíduo tem de pertencer a um grupo e ser aceito por ele.

Abaixo, segue a análise completa de todas as 21 questões apresentadas no questionário, demonstrando a avaliação plena através da resposta “totalmente motivador”, fator de maior atenção neste trabalho considerando a proposta em estudo, qual seja de verificar os principais fatores capazes de motivar a tropa:

Gráfico 3: Análise sobre fatores motivacionais reconhecidos pela tropa do 25º BPMGO



Fonte: (Próprio autor, 2018)

Através dos resultados apresentados neste gráfico é possível avaliar que, se por um lado a tropa espera do comando proximidade, sendo este o maior fator motivacional, por outro, a única escala operacional recepcionada como capaz de motivar policiais militares, dentro das apresentadas e historicamente aplicadas é a 24/72 (vinte e quatro horas de trabalho por setenta e duas de descanso). As escalas 12/36 (doze horas de trabalho por trinta e seis de descanso) e 12/24-12/48 (doze horas de trabalho por vinte e quatro de descanso – doze horas de trabalho por

quarenta e oito de descanso) ficaram em penúltima e última colocação entre as respostas apresentadas, demonstrando o descontentamento da tropa diante destas escalas, fator valoroso para observação no caso concreto, acerca do favorecimento, conforme as possibilidades do comando, para fomentar a motivação operacional de seus comandados.

Outrossim, o “serviço extra-remunerado (virtual)”, que, apesar de não ter aparecido no resultado do questionário tão rejeitado quanto as escalas de trabalho supramencionadas, este também foi avaliado como sendo algo positivo somente por 31% dos policiais, demonstrando que os profissionais não se sentem motivados diante da disponibilidade de escalas extras, mesmo que remuneradas.

Este fator demonstra um paradoxo. Por um lado a possibilidade de aumentar a renda, por outro a redução do tempo de descanso e aumento do tempo a disposição do trabalho já tão estressante. O resultado mostrou que pesa mais os fatores negativos do que os positivos para os policiais, ratificando a afirmativa de Pierón (1969) que pondera que o hedonismo dita que o homem deve evitar o que lhe é desagradável e praticar somente aquilo que lhe é agradável.

Outros fatores que merecem atenção são as ações meritórias. Os resultados apresentados mostram que os policiais esperam reconhecimento do comando através de ações que formalizem a averiguação do bom trabalho prestado e que tal reconhecimento tem grande capacidade de fomentar a busca pela melhoria no desempenho operacional.

Quanto às recompensas por produtividade, os policiais demonstraram no questionário que preferem a dispensa remunerada ao invés do recebimento de indenização pelos resultados alcançados.

Também motivam bastante o policial, segundo o questionário, fatores que não dependem do comandante. O simples fato de fazer parte da corporação e o prestígio e respeito da profissão tem alta capacidade motivacional para os policiais.

Por outro lado, fomentar a “autonomia na tomada de decisões” e fiscalizar o ambiente de trabalho para gerir o “bom relacionamento” entre os policiais, fatores que também apresentaram grande capacidade motivacional neste estudo, é responsabilidade dos comandantes como líderes e gestores da tropa.

Tal resultado carece atenção, já que segundo Santos Junior apud Vasconcelos (2005), o clima na organização muitas vezes é evitado de melancolia, promessas assumidas e não cumpridas, falta de respeito, autoritarismo e injustiças, provocando desmotivação e reduzindo o desempenho da tropa. Ou seja, cabe ao

oficial, como gestor de sua tropa, se atentar para cada necessidade, tratando individualmente seu policial e também se atentando para o coletivo, fomentando a lealdade recíproca.

Também foi feita entrevista com o comandante da Unidade Policial Militar estudada para saber se há preocupação com a motivação da tropa, verificando se existem projetos motivacionais em curso nesta Unidade.

Para tanto foi feito o seguinte questionamento: Existem projetos em curso na Unidade voltados para a motivação da tropa?

Segundo Entrevistado (2018), há diversos fatores voltados para o incentivo ao rendimento operacional sendo aplicados na Unidade, como recompensas por produtividade através de dispensa remunerada, pagamento de prêmio financeiro, ações meritórias, entre outros, controlados através de uma planilha com pontuação. Prisões em flagrante de crimes de grande vulto, recaptura de foragidos, etc, contam ponto para a equipe que realizou a ação.

Ainda conforme Entrevistado (2018) o 25º BPM, através de parcerias, premia no final do ano as famílias dos 3 policiais que alcançarem as melhores pontuações, com uma viagem à Caldas Novas.

Conclui, o Entrevistado (2018), que na Unidade há grande atenção para a proximidade do comando com a tropa.

Após a entrevista, foi possível constatar que na Unidade em estudo há diversos projetos em curso voltados para motivar o policial à desempenhar um trabalho eficiente. Entre os projetos citados pelo entrevistado, destaca-se prêmio financeiro e dispensa remunerada por produtividade. Ambos os fatores lembrados no questionário.

Ainda segundo o entrevistado, os profissionais da Unidade em estudo são valorizados também através de sindicâncias meritórias, elogios e diplomas de honra ao mérito.

O entrevistado registrou também a importância dada pelo comando do 25ºBPMGO para proximidade com a tropa. Fator registrado no questionário como sendo o maior fomentador de motivação, conforme os policiais que registraram suas opiniões. Confirmando o que disse David McClelland (1961), que o feedback é de extrema importância, pois, entrega ao indivíduo o sentimento de motivação.

As ações implantadas na unidade coadunam com a afirmativa de Knapik (2011), que conceitua motivar como “mover para a ação”, incitando o colaborador

ao cumprimento de metas. Ações, conforme observa o entrevistado, bastante formentadas no batalhão, fomentando de diversas formas a motivação para o trabalho e melhoria na produtividade operacional dos integrantes da Unidade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou identificar quais os fatores com maior capacidade motivacional para o policial militar. Para tanto foi feito um estudo de caso com as praças do Vigésimo Quinto Batalhão da Polícia Militar de Goiás. Foram apresentadas 21 (vinte e uma) questões objetivas para avaliar qual o grau de satisfação diante dos fatores apresentados.

O resultado verificado foi apresentado em gráficos para melhor análise e compreensão, restando claro que fatores como proximidade do comandante com a tropa e o simples fato de se sentir estável no emprego são alguns dos fatores com maior capacidade motivacionais. Ou seja, nem todos os fatores (como é o caso do segundo acima) capazes de motivar o policial estão ao alcance do comandante.

Por outro lado, os resultados mostraram que vários fatores capazes de elevar a motivação da tropa dependem do comandante, como por exemplo, o primeiro fator supramencionado, qual seja a proximidade do comandante com a tropa através de feedbacks positivos. Este, aliás, determinado no resultado do questionário como sendo o maior fomentador motivacional.

Além do questionário, foi feita uma entrevista com o comandante do batalhão em estudo, em que se buscou verificar a existência de projetos em curso na unidade voltados para a motivação da tropa. A entrevista mostrou que ali existem vários projetos, desde a indenização por armas apreendidas e foragidos capturados, até um projeto que, através de critérios objetivos, premia profissionais que mais se destacarem no serviço operacional com viagens.

Espera-se que este trabalho possa alertar o oficial para as demandas motivacionais da tropa e auxiliar na tomada de decisões sobre o assunto.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se o estudo mais abrangente e aprofundado de fatores capazes de elevar a motivação operacional da tropa policial militar, pois é algo que influencia diretamente na qualidade da prestação de segurança à sociedade, sempre carente deste inestimável serviço.

## REFERÊNCIAS

BILHIM, João Abreu de Faria. **Gestão Estatística de Recursos Humanos**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2004.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese: **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, jan/jul 2005, Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>>. Acesso em: 22 jul. 2018.

BONI, Valdete; QUARESMA, Sílvia Jurema. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. 2005. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/2018027/16976>>. Acesso em: 30 ago. 2018.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil (1988)**. Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CRAVID, João Pedro Lombá Gomes; FERNANDES, José Joaquim Antunes. **A liderança como fator de motivação: Um olhar à realidade da Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe**. Disponível em: <[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15410/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Crauid1415.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15410/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Crauid1415.pdf)>. Acesso em: 22 jul. 2018.

DESMOTIVAÇÃO. **Dicionário Online de Português**. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/desmotivacao/>>. Acesso em 27 jul. 2018.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 3. ed. Curitiba: Ibpz Dialógica, 2011.

LEMOS, I. **Motivação para o trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. São Paulo: FGV, 1980.

MAITLAND, Iain. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000. Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli.

McCLELLAND, D. C. *The achieving society*. Princeton, New Jersey: Van Nostrand, 1961.

PIERÓN, H. **Dicionário de Psicologia**. Porto Alegre: Globo, 1969.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2015.

SANTANA, Sérgio Lopes; SABINO, Alini Daniéli Viana. **ESTRESSE POLICIAL MILITAR: EFEITOS PSICOSSOCIAIS**. 2012. Disponível em: <<http://www.aems.com.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/downloads/2012/humanas/ESTRESSE%20POLICIAL%20MILITAR%20EFEITOS%20PSICOSSOCIAIS.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

SANTOS JUNIOR, Aldo Antonio dos; SOUZA, Renato José de; CABRAL, Aline Bub. **Clima organizacional em organizações policiais militares**. 2008. Disponível em: <<http://rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/view/183/144>>. Acesso em: 27 jul. 2018

## APÊNDICE 1- Questionário

### Questionário para pesquisa sobre fatores motivacionais no trabalho

Você está sendo convidado (a) a participar como voluntário e de forma anônima, de um estudo para fins acadêmicos, que visa conhecer o Clima Organizacional do Vigésimo Quinto Batalhão da Polícia Militar de Goiás. A pesquisa integra as atividades do Master Business Administration do Curso de Formação de Oficiais, requerida pela disciplina de Metodologia de Pesquisa Científica. Destaca-se o **caráter impessoal** do trabalho, que consiste no agrupamento das respostas dos questionários, refletindo o conjunto dos dados.

#### DADOS PESSOAIS

1) Qual a sua idade?

- Menos de 30 anos
- 30 a 40 anos
- Mais de 40 anos

2) Quanto tempo de serviço policial você possui?

- Menos de 10 anos
- 10 a 20 anos
- Mais de 20 anos

3) Sexo:

- Masculino
- Feminino

4) Qual a sua graduação?

- Soldado 1º classe

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

Responda as situações hipotéticas levantadas abaixo, considerando o quanto cada questão tem capacidade motivacional para você, independente se esta situação é aplicada de fato em seu batalhão ou não.

1) Feedback positivo do comando (proximidade do comando com a tropa):

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

2) Incentivo da organização no desenvolvimento de potencialidades e talentos do policial:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

3) Ações meritórias: (elogios em ficha, sindicâncias e outros):

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

4) Fazer parte da corporação:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

5)  Recompensa por produtividade através de dispensa remunerada:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

6) Recompensa por produtividade através de prêmio financeiro:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

7) Estabilidade no emprego;

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

8) Prestígio e respeito da profissão:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

9) Assistência de saúde adequada:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

10) Estrutura física da unidade (alojamentos, bebedouro, etc):

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

11) Escala de serviço operacional 12/36:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

12) Escala de serviço operacional 24/72:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador

- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

13) Escala de serviço operacional 12/24 12/48

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

14) Apoio do comando para busca de aprimoramento técnico (cursos especializados, cursos superiores, pós- graduação, etc):

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

15) Qualidade do armamento, Equipamento de proteção individual e viatura:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

16) Autonomia para tomada de decisões:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

17) Liderar outros policiais:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

18) Bom relacionamento com colegas de trabalho:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador

Totalmente desmotivador

19)Plano de carreira atualmente implantado pela corporação:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

20)Vencimentos (salário) atualmente vigentes:

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador

21)Serviço Extra remunerado (virtual):

- Totalmente Motivador
- Parcialmente motivador
- Indiferente
- Parcialmente desmotivador
- Totalmente desmotivador