

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE FORMAÇÃO DE OFICIAIS - PMMA

FRANCISCO GOMES CORRÊA JÚNIOR

**MOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES DO MARANHÃO EMPREGADOS NAS
ATIVIDADES DE POLICIAMENTO OSTENSIVO: uma análise de caso no 20º
Batalhão de Polícia Militar**

São Luís

2022

FRANCISCO GOMES CORRÊA JÚNIOR

**MOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES DO MARANHÃO EMPREGADOS NAS
ATIVIDADES DE POLICIAMENTO OSTENSIVO: uma análise de caso no 20º**

Batalhão de Polícia Militar

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão em convênio com a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Segurança Pública.

Orientador: Prof. Me. Renan Baltazar dos Santos

São Luís

2022

FRANCISCO GOMES CORRÊA JÚNIOR

**MOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES DO MARANHÃO EMPREGADOS NAS
ATIVIDADES DE POLICIAMENTO OSTENSIVO: uma análise de caso no 20º**

Batalhão de Polícia Militar

Monografia apresentada ao Curso de Formação de Oficiais da Polícia Militar do Maranhão em convênio com a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Segurança Pública.

Aprovado em: ____/____/ 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Renan Baltazar dos Santos (Orientador)

Cel. QOPM Nicolau **Sauaia** Júnior

Prof. Me. Airton Feitosa Cunha

Dedico este trabalho a minha família, em especial a minha filha Isadora Sophia, a razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado forças para que eu chegasse até aqui, mesmo a caminhada sendo árdua. Obrigado, Senhor, por ser fiel a mim.

Ao meu pai, Francisco Gomes Corrêa, que ao longo da minha vida não poupou esforços para me dar o melhor, principalmente no que se refere a educação, o que sem dúvidas foi fundamental para minha vitória.

À minha mãe, Márcia Cristina Costa Corrêa, que esteve comigo me dando força e palavras de incentivo, sendo meu porto seguro nessa jornada.

Aos meus irmãos, Yuri Rodrigo e André Luís, por sempre estarem dispostos a me ajudar em algo que eu precisasse.

À minha esposa, Nessia Alana Barros Andrade Corrêa, que muito me apoiou durante o curso, se prontificando para contribuir em diversas situações, e também por ser minha companheira, trazendo paz e felicidade aos meus dias.

À minha filha, Isadora Sophia, por ter chegado em minha vida e se tornado a minha alegria diária, com o sorriso que esbanja toda vez que me vê.

Ao meu orientador, Renan Baltazar dos Santos, pelas orientações e contribuições durante a minha produção monográfica, que esteve sempre pronto e acessível para tirar as minhas dúvidas e me auxiliar nesse processo.

Ao Major QOPM Ricardo, comandante do 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão, por ter aberto as portas do Batalhão para a minha pesquisa, além de todos os policiais voluntários para a minha entrevista.

A todos os meus professores e instrutores, tanto os de escola quanto os do curso, vocês foram peças fundamentais para a minha formação.

Por fim, a todos aqueles que contribuíram de forma direta e indireta nessa trajetória.

*“A verdadeira motivação vem de realização,
desenvolvimento pessoal, satisfação no
trabalho e reconhecimento”.*

Frederick Herzberg

RESUMO

A presente pesquisa objetiva a análise da motivação do 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão. Foi desenvolvido um breve histórico da Polícia Militar no Brasil, apresentando aspectos pertinentes ao policiamento ostensivo e preservação da ordem pública, atribuições próprias da atividade policial, conforme previsões da Constituição Federal de 1988. Em sequência, foi identificada a importância da motivação e dos incentivos ao policial militar, elementos necessários para o equilíbrio da qualidade de vida no trabalho, uma vez que também foram demonstradas as principais teorias motivacionais para melhor compreensão da temática. A pesquisa foi predominantemente qualitativa, com a utilização do método indutivo. Quanto ao método de pesquisa, foi utilizada bibliografia disponível, estudo de caso e pesquisa de campo, através da realização de entrevista semiestruturada com policiais militares lotados no 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão, com fechamento amostral por saturação teórica. Na análise dos resultados, foi constatado que os policiais entrevistados, que compõe o efetivo do cenário de pesquisa, apesar de demonstrarem estar motivados para o exercício de suas funções, possuem necessidades que ainda precisam ser supridas e que melhorariam seu desempenho no trabalho, tais quais melhorias salariais e promoções de carreira. No entanto, apesar dessas necessidades, o comandante da Unidade desenvolveu outros incentivos para seu efetivo, visando equilibrar o ambiente de trabalho.

Palavras-chaves: Motivação; Incentivos; Teorias Motivacionais; Polícia Militar.

ABSTRACT

This research aims to analyze the motivation at the 20th Battalion of the military police in the state of Maranhão. A brief historical of the military police was developed, presenting relevant aspects of ostensible policing and preservation of public order, which are attributions of police activity, according to the provisions of Brazilian Federal Constitution (1988). In continuation, this study identified the relevance of motivation and incentive to military police, that are fundamental to the balance of work life quality, therefore there were also demonstrated the main motivational theories for a better understanding of the theme. The research was mainly qualitative, using the inductive method. As for the research method it was used available bibliography, case study and field research, also using half structured interviews with the military police of 20th Battalion of the military police in the state of Maranhão, by using sample closure by theoretical saturation. Due to results, it was shown that military police, the ones questioned to this research, although seemed motivated to the police service, they have needs that still need to be filled and that would improve their performance at work, such as salary improvements and career promotions. However, although those needs, the battalion commander developed other improvements to the military police that works there, aiming balance the work environment.

Keywords: Motivation; Incentives, Motivational Theories, Military Police.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	POLÍCIA MILITAR: HISTÓRICO, DEVER CONSTITUCIONAL, NOÇÕES SOBRE POLICIAMENTO OSTENSIVO	14
2.1	Histórico da Polícia Militar no Brasil.....	14
2.2	A ordem pública como dever constitucional da Polícia Militar.....	17
2.3	Noções sobre policiamento ostensivo.....	19
3	MOTIVAÇÃO	22
3.1	Principais teorias motivacionais.....	22
3.2	Importância da motivação no ambiente profissional.....	31
3.3	A importância da motivação para a qualidade de vida no trabalho.....	32
4	METODOLOGIA.....	36
5	CENÁRIO DE PESQUISA	39
5.1	Histórico do 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão.....	39
5.2	Operações desenvolvidas pelo 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão.....	40
6	A MOTIVAÇÃO E SUAS INTEMPÉRIES SOB A ÓTICA DOS POLICIAIS MILITARES.....	42
6.1	Análise e discussão de resultados.....	42
7	CONCLUSÃO	56
	REFERÊNCIAS.....	58
	APÊNDICES.....	65
	ANEXO.....	68

1 INTRODUÇÃO

Ao iniciar a análise sobre a motivação, Júlio Lobos faz uma interessante analogia através do exercício mental de imaginarmos um "homem correndo atrás de um chapéu levado pelo vento" (LOBOS, 1975, p.1). Deste modo, podemos valorar diversos motivos pelos quais levariam este homem a estar correndo atrás deste objeto. No entanto, de toda maneira, haveria uma razão, portanto, uma motivação força motriz.

Por sua vez, Idalberto Chiavenato (1999) relata que a motivação possui vertentes tanto complexas quanto simples. Sob o ponto de vista da motivação profissional, ele assevera a existência de uma série de fatores que motivam e desmotivam o indivíduo dentro do ambiente laborativo, destacando que por vezes não são aspectos atrelados a competitividade, máquinas utilizadas, tecnologias e capacidades produtivas, porém, ligados principalmente às pessoas que trabalham nas organizações (CHIAVENATO, 1999).

Seria então o indivíduo o principal responsável pelas métricas das organizações, bem como, pela produtividade. Por consequência, estes indivíduos para alcançarem bons resultados, possuem como principal impulso a motivação, vez que ela é responsável por aumentar os índices de performance nas atividades laborais e, por consequência lógica bons resultados (GIL, 2001).

Em razão disto, na atualidade, as organizações tendem a valorizar cada vez mais o engajamento dos indivíduos nos ambientes de trabalho. No entanto, não são todas as instituições que investem e reconhecem o alto desempenho de seus funcionários (GIL, 2001). De modo que, apesar da motivação ser a chave do comprometimento, ela se encontra, por vezes, prejudicada por outros fatores decisivos dentro do processo de motivação do trabalho.

Portanto, atualmente, uma tarefa importante dos líderes consiste na capacidade de identificar e pormenorizar os fatores que são capazes de promover a motivação de sua equipe, com vistas em obter grandes resultados (GAULKE, 2007).

Conforme Chiavenato (1999), devido a importância que a motivação ganhou, as organizações passaram a estudar meios para conseguir que todos os seus profissionais se mantenham motivados durante a execução do seu trabalho. Mas, esta ação, não é assim tão simples, pois a realização desses profissionais em seu

ambiente de trabalho se trata de uma estratégia por parte das organizações em face da motivação de todos os profissionais dentro do espaço laborativo.

Nesse sentido, ao tratarmos sobre as condições para que o policial militar tenha motivação para desenvolver sua função com êxito, podemos, ligeiramente considerar questões de remuneração adequada para a atividade policial. Assim, o autor afirma que no decorrer dos anos, desde as primeiras escolas da Administração, muito se discutiu a respeito do salário como fator motivacional (CHIAVENATO, 1999).

Quando tratamos em questões relativas aos vencimentos, tendo como base a Teoria da Administração Científica de Frederick Winslow Taylor, o salário é uma fonte de motivação e o trabalho seria executado unicamente por recompensas financeiras, logo, a gestão deveria incentivar a troca salarial em função do aumento da produtividade (TAYLOR, 1990).

Desta forma, o trabalho do policial militar na sociedade é caracterizado como um valor de uso, sendo este o serviço de segurança pública que é realizado perante à sociedade e um valor de troca, que é a contraprestação paga pelo Estado, em razão do serviço executado (FRAGA, 2006).

No entanto, além do alto nível de estresse próprio da profissão, o policial militar tem salários baixos, condições de trabalho difíceis, estando em contato direto e permanente com a violência e a criminalidade, contando ainda com a insegurança jurídica que a legislação proporciona a estes funcionários, que acabam de sobremaneira limitados no desenvolvimento suas funções corretamente.

Tomando como requisito a pertinência deste trabalho científico, a temática foi escolhida tendo como pressuposto a relevância da motivação dos policiais militares do Maranhão no exercício de suas funções. Assim, este estudo é justificado pela importância dos profissionais estarem motivados para desenvolver suas atividades no trabalho, especificamente os policiais militares do 20º Batalhão da Polícia Militar do Estado do Maranhão, como forma de obter um melhor rendimento e qualidade nos exercícios de suas atribuições legais, garantindo a segurança para a população maranhense.

Dessa forma, é notório que há um problema em relação à falta de motivação promovida pelos Batalhões de Polícia Militar do Maranhão para com seus policiais militares. Logo, tomando como base o recorte realizado acima, o problema enfrentado neste trabalho foi: quais os fatores que atingem a motivação dos policiais

militares empregados nas atividades de policiamento ostensivo do 20º Batalhão de Polícia Militar para o desempenho de suas funções perante a sociedade?

Partimos da hipótese inicial de que existem vários fatores que afligem o desempenho no trabalho desenvolvido pelos policiais militares lotados no 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão, tendo em vista inclusive o caráter individual de motivação, ou seja, a dificuldade em mensurar e qualificar todas as vertentes que interferem nas expectativas pessoais, ante sua complexidade. No entanto, é certo que o policial militar no desempenho de suas funções, possui como base uma relação de troca, de modo que este realize o seu trabalho, porém, visando alcançar recompensas futuras por esse esforço, que sejam equivalentes ao ânimo despendido.

Assim sendo, o objetivo geral da pesquisa foi analisar os fatores que atingem a motivação dos policiais militares empregados nas atividades de policiamento ostensivo do 20º Batalhão de Polícia Militar para o desempenho de suas funções perante a sociedade.

Quanto aos objetivos específicos, que correspondem aos capítulos principais deste trabalho, tratamos de descrever as atribuições constitucionais da Polícia Militar no Brasil, verificar a importância da motivação no trabalho dos policiais militares e evidenciar na prática a motivação do efetivo operacional do 20º BPM da PMMA.

A partir destas premissas iniciais, este trabalho foi dividido em sete capítulos, sendo o primeiro dedicado à introdução ao tema, seguido pelo segundo capítulo que apresenta o histórico da Polícia Militar no Brasil, através de um recorte das Constituições e legislações no decorrer do tempo até o cenário atual com a Constituição Federal de 1988 em que prevê no ordenamento jurídico pátrio às funções das polícias militares baseadas na realização do policiamento ostensivo e na preservação da ordem pública.

No terceiro capítulo, foi realizada uma exposição dos aspectos atinentes à motivação, buscando alcançar seu conceito, a sua influência na qualidade de vida no trabalho dos policiais militares, destacando questões pertinentes aos incentivos e ao estresse, realizando, ainda, um recorte temático dos principais estudiosos que desenvolveram teorias sobre a motivação.

O quarto capítulo abordou a metodologia adotada para a execução da pesquisa realizada neste trabalho, pautada na realização de entrevistas. Enquanto o

quinto capítulo foi responsável por apresentar o cenário explorado, qual seja, o 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão, evidenciando sua estrutura e peculiaridades.

Em ato contínuo, o quinto capítulo apresentou o resultado da pesquisa de campo realizada neste trabalho, em que se buscou constatar a interferência da motivação no desempenho dos policiais militares lotados no 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão, tendo como base os dados coletados durante entrevistas realizadas com seu efetivo, realizando uma discussão e análise das respostas obtidas.

Por derradeiro, no sétimo capítulo foram apresentadas as conclusões obtidas através da pesquisa realizada, com vistas em constatar se a hipótese suscitada inicialmente fora confirmada ou alterada ao final do trabalho desenvolvido.

2 POLÍCIA MILITAR: HISTÓRICO, DEVER CONSTITUCIONAL E NOÇÕES SOBRE POLICIAMENTO OSTENSIVO

Este capítulo visa abordar o percurso histórico da Polícia Militar brasileira, construindo uma delimitação temporal por meio dos períodos vivenciados pela história nacional, chegando até a contemporaneidade através do papel desenvolvido pelas Polícias Militares, o qual foi atribuído pela Constituição Federal de 1988 em seu artigo 144, §5º, tendo como missão o exercício do policiamento ostensivo e preservação da ordem pública.

Inicialmente, fez-se um recorte histórico da Polícia Militar no cenário nacional, desde o período do Brasil Colônia até o período atual, marcado pelo reconhecimento das polícias militares como uma das instituições responsáveis pela manutenção da segurança nacional, nos termos do artigo 144 da Constituição Federal de 1988.

Em ato contínuo, foram levantadas as bases teóricas pertinentes ao desenvolvimento da atividade policial na atualidade, com vistas a delimitar os conceitos de segurança nacional, ordem pública e policiamento ostensivo. O desdobramento lógico da importância desses temas reside em demonstrar como o desempenho das funções dos policiais militares são envoltas de complexidades e especificidades.

2.1 Histórico da Polícia Militar no Brasil

O surgimento da ideia de polícia no Brasil é datado de meados de 1530 no Brasil Colônia, “quando D. João III resolve então adotar o sistema de capitanias hereditárias, outorgou a Martins Afonso de Souza uma carta régia para estabelecer a administração, promover a justiça e organização o serviço de ordem pública” (AZKOUL, 1998, p. 9-10).

No entanto, quanto ao estruturamento da polícia no Brasil, só se teve notícias a partir do ano de 1808, quando D. João VI já estava instalado em terras brasileiras e ordenou a criação da Intendência Geral de Polícia e do Estado do Brasil, a qual possuía como escopo atividades de polícia ostensiva, fiscalização e combate ao incêndio (HIPÓLITO; TASCA, 2012).

Já em meados de 1809, eis que foi criada a Divisão Militar da Guarda Real de Polícia, atrelada à Intendência Geral de Polícia, estruturada e organizada com características militares, baseada na hierarquia e disciplina, tendo como objetivo realizar a segurança, conservação da ordem e garantir o controle da sociedade através da perseguição e captura dos criminosos da época (SULOCKI, 2007).

O motivo preponderante para a criação da Divisão Militar da Guarda Real de Polícia reside na necessidade em controlar socialmente os segmentos de escravos, ex-escravos e miseráveis (AZKOUL, 1988). No entanto, a partir de 1831, tomou seu lugar a Guarda Nacional, com vistas em defender a Constituição (HOLLOWAY, 1997).

Apesar dos esforços, nenhum desses modelos de policiamento resistiu, sendo importante frisar que não havia a figura de policiais profissionais até então. Desse modo, buscando aperfeiçoar o modelo de segurança da época, foi instituído o Corpo de Guardas Municipais Permanentes, o qual possuía como características o seu caráter preponderantemente militar e com subordinação direta ao Ministro de Justiça, bem como foi o primeiro modelo em que a instituição era composta por policiais profissionais (HIPÓLITO; TASCA, 2012).

Com a passagem do Brasil Colônia para o Brasil Império, ocorreu também a homogeneização do modelo de polícia em todo o território brasileiro, tendo como pilares a hierarquia, disciplina e o poder de polícia (MARCINEIRO; PACHECO, 2005). Cumpre destacar que com essa passagem, a Força Policial “passou a atuar no campo da Defesa Interna e da Segurança Nacional, agindo em conjunto com o Exército brasileiro” (MARCINEIRO; PACHECO, 2005, p. 29).

Já no período de transição entre o Brasil Império e a República Velha, as polícias permaneceram exercendo o controle social, com determinação que era proveniente dos governos locais, sendo denominadas de “força pública”, com estrutura militarizada (MARCINEIRO; PACHECO, 2005).

Concernente à denominação “Polícias Militares”, o termo só foi empregado constitucionalmente na Carta Magna de 1934, sendo ligada às reservas do Exército, nos termos do artigo 167 do referido diploma legal. Tal ligação possui permanência mantida em todas as Constituições ulteriores, inclusive a atual Constituição Federal de 1988, que indica no artigo 144, §6º, que as Polícias Militares e o Corpo de Bombeiros Militares são forças auxiliares e reserva do Exército, subordinando-se ao Chefe do Executivo dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios (BRASIL, 1988).

A União, a partir da Constituição de 1934, passou a ser o ente competente para legislar privativamente sobre matérias de força policial, nos termos do artigo 16, inciso XXVI, da Carta Constitucional de 1934. Em 1936, com a Lei n.º 192, de 17 de janeiro daquele ano, houve a reorganização das Polícias Militares nos estados e na União, tendo suas competências fixadas conforme abaixo:

Artigo 2º Compete às Polícias Militares:

- a) Exercer as funções de vigilância e garantia da ordem pública, de acordo com as leis vigentes;
- b) garantir o cumprimento da lei, a segurança das instituições e o exercício dos poderes constituídos;
- c) atender à convocação do Governo Federal em casos guerra externa ou grave comoção intestina, segundo a lei de mobilização. (BRASIL, 1936, p. [?]).

As competências acima descritas foram ampliadas em 1964, devido ao golpe civil-militar, e com a criação da Doutrina de Segurança nacional, na qual, entre outros aspectos, as Polícias Militares passaram a ser instrumentalizadas e atuarem para manter a ordem pública de acordo com os anseios dos detentores de poder daquela época (MARCINEIRO; PACHECO, 2005). No entanto, as Polícias Militares permaneceram subordinadas ao Exército, e na Constituição de 1967, nos termos do artigo 13, §4º, sua atribuição constitucional passou a ser expressamente a “manutenção da ordem e da segurança interna” (BRASIL, 1967, p. 86).

Contudo, a partir do Decreto Lei n.º 317/67, houve uma delimitação e padronização da atuação policial, com vistas em dar preponderância ao policiamento preventivo, repressivo e ostensivo, conforme o artigo 2º do referido documento. A revogação do referido Decreto ocorreu em 1969, sendo editado o Decreto Lei n.º 667/69, o qual teve o intuito de reorganizar e reestruturar as Polícias Militares. Quanto ao comando, seu exercício permaneceu sendo de atribuição exclusiva de oficial do Exército até a alteração dada pela redação do Decreto Lei n.º 2010/83, a qual realocou a função para ser exercida pelo próprio quadro das Polícias Militares.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, as atribuições das Polícias Militares foram delimitadas através do artigo 144, §5º, do referido documento, o qual aduz que “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública” (BRASIL, 1988, p. 69).

Quanto aos aspectos específicos das Polícias Militares, oriundos da Carta Magna de 1988, abordaremos no tópico a seguir.

2.2 A ordem pública como dever constitucional da Polícia Militar

Com a evolução da sociedade, o Estado passou a delimitar e aperfeiçoar ao longo do tempo a missão das Polícias Militares, tendo como escopo principal garantir a segurança pública do povo. Tal fato é notavelmente perceptível com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a qual no Capítulo III trata sobre Segurança Pública e indica que esta é “dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio” (BRASIL, 1988, p. 69).

No tocante ao conceito, a palavra segurança é empregada no sentido de garantir que algo ou alguém esteja livre de danos, prejuízos, perigos e incertezas (DE PLÁCIDO E SILVA, 1993). Na visão de Moreira Neto (1989), a segurança é assunto de interesse coletivo e uma antiga preocupação estatal, a qual requer atuações repressivas ou preventivas em todos os âmbitos (administrativos, judiciais, sociais, políticos).

Assim sendo, é obrigação do Estado a criação de instituições, mecanismos e condições que salvaguardem a segurança do povo, garantindo o bem-estar geral. Deste modo, a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 144, incisos I a VI, segmenta os seguintes órgãos como responsáveis pela promoção da segurança pública: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícias Civis, Polícias Militares, Corpos de Bombeiros Militares, Polícias Penais Federal, Estaduais e Distrital (BRASIL, 1988).

No tocante ao tema deste trabalho, é pertinente destacar que a Polícia Militar possui previsão constitucional própria no artigo 144, §5º, sendo designadas a garantir a realização do policiamento ostensivo e a preservar a ordem pública. Ademais, conforme já destacado anteriormente, são forças auxiliares do Exército brasileiro, nos termos do artigo 144, §6º, da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988).

Pela leitura, depreendemos que a missão da Polícia Militar é bem definida nos termos da Constituição Federal de 1988. Sendo o policiamento ostensivo e a preservação da Ordem Pública de competência da Instituição Castrense. Quanto ao conceito, a ordem pública possui uma tendência “dinâmica, instável e necessita de concretização, cujo o conteúdo varia com o tempo, com o local e com a matéria em questão” (SOUSA, 2009, p. 25). De igual modo:

A ordem pública, para além de ter contornos bastante indefinidos, mantém uma relação estreita, ainda que nem sempre clara, com aspectos da legalidade, da legitimidade, da moral, da política, suscitando muitos problemas enquanto base de actuação não só das autoridades de ordenação, como também das forças de ordem e segurança pública (SOUSA, 2009, p. 21).

Pelo recorte acima, percebemos a existência de diferenças entre a ordem pública e a segurança pública. Indo além, Lazzarini (1999), indica que a ordem pública possui três aspectos, a salubridade pública, tranquilidade pública e a segurança pública. Vejamos:

Segurança Pública [...] é o estado antidelitual que resulta da inobservância dos preceitos tutelados pelos códigos penais comuns e pela lei das contravenções penais, com ações de polícia repressiva ou preventiva típicas, afastando, assim, por meio de organizações próprias, de todo o perigo, ou de todo mal que possa afetar a ordem pública, em prejuízo da vida, da liberdade ou dos direitos de propriedade das pessoas, limitando as liberdades individuais, estabelecendo que a liberdade de cada pessoa, mesmo em fazer aquilo que a lei não lhe veda, não pode ir além da liberdade assegurada aos demais, ofendendo-a.

Tranquilidade pública “do latim *tranquillitas* (calma, bonança, serenidade), exprime o estado de ânimo tranquilo, sossegado, sem preocupações nem incômodos, que traz as pessoas uma serenidade, ou uma paz de espírito.

Salubridade pública “refere-se ao que é saudável, conforme as condições favoráveis a vida, certo que “referindo-se às condições sanitárias de ordem pública, ou coletiva, a expressão salubridade pública designa também o estado de sanidade e de higiene de um lugar, em razão do qual se mostram propícias as condições de vida de seus habitantes (LAZZARINI, 1999, p. 284).

Através da exposição acima, observamos que a delimitação apresentada não possui uma interpretação finalística. A bem da verdade, a depender do contexto social que estiver sendo analisado, os conceitos podem ser alterados. Isso se dá em razão da ordem pública não possuir regras constantes, havendo um caráter subjetivo (SOUSA, 2009).

De todo modo, a atuação policial deve estrita observância aos comandos legais, primando assegurar a proteção da convivência em harmonia da sociedade (MEDAUAR, 2006). Nestes moldes, a Polícia Militar do Estado de São Paulo destaca em seu Manual de Formação de Policiais que a ordem pública é caracterizada como:

Situação de tranquilidade e normalidade que o Estado deve assegurar às instituições e a todos os membros da sociedade, consoante as normas jurídicas legalmente estabelecidas. A ordem pública existe quando estão garantidos os direitos individuais, a estabilidade das instituições, o regular funcionamento dos serviços públicos e a moralidade pública, afastando-se os prejuízos à vida em sociedade, isto é, atos de violência, de que espécie for, contra as pessoas, bens ou o próprio Estado (POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO, 1997, p. 18).

Pelo exposto, observamos que o exercício da atividade militar exige atuação com vistas a exercer o controle social e garantir a ordem social, sendo o policiamento ostensivo o mecanismo constitucional adotado para assegurar a plena execução das funções da Polícia Militar, conforme demonstraremos na sequência.

2.3 Noções sobre policiamento ostensivo

O policiamento ostensivo, conforme já destacado, é um dos deveres pertinentes ao desenvolvimento da atividade policial, conforme o artigo 144, §5º, da Constituição Federal de 1988. No entendimento de Carlos Anselmo da Fonseca (1992, p. 317), o termo “Polícia Ostensiva” deve ser compreendido como:

Divorciada ou abstraída do conceito de preservação da ordem pública, como em verdade assim a empregaram os legisladores constituintes, passa ela abrigar em uma acepção própria e particular, apenas as ações que tenham como características: a) predominância do aspecto preventivo e que sejam desenvolvidas por elementos ou fração de tropa identificados pelo uniforme (ostensividade), viatura ou tipo de equipamento (ostensividade); b) que tenha como objeto de planejamento uma universalidade de fatos ainda que em local determinado por um evento certo, como, v.g., jogos programados em estádios desportivos, concentrações em festas populares, conhecidas entre nós como ‘festas populares’, shows artísticos, etc.; c) que a ostensividade determinada pelas condições de identificação dos elementos empenhados ou fração de tropa, relativamente a uniforme, viatura e tipo de equipamento, sejam intrínsecas à própria estratégia operacional (FONSECA, 1992, p. 317).

Tal acepção acima delimitada, indica que o “policiamento ostensivo” seria então parte de uma das fases que delimitam o exercício da atividade policial. Isso porque, de acordo com Moreira Neto (1991, p. 146), o exercício do poder de polícia realizado pelo Estado é desenvolvido através das fases da “ordem de polícia, [d]o consentimento de polícia, [d]a fiscalização de polícia e [d]a sanção de polícia”. Dentro dos parâmetros legais, o Parecer GM – 25 (2001, p. 10) define tais fases como:

A ordem de polícia se contém num preceito, que, necessariamente, nasce da lei, pois se trata de uma reserva legal (artigo 5º, II), e pode ser enriquecido discricionariamente, consoante as circunstâncias, pela Administração. O consentimento de polícia, quando couber, será a anuência, vinculada ou discricionária, do Estado com a atividade submetida ao preceito vedativo relativo, sempre que satisfeitos os condicionamentos exigidos. A fiscalização de polícia é uma forma ordinária e inafastável de atuação administrativa, através da qual se verifica o cumprimento da ordem de polícia ou a regularidade da atividade já consentida por uma licença ou uma autorização. A fiscalização pode ser ex officio ou provocada. No caso específico da atuação da polícia de preservação da ordem pública, é que toma o nome de policiamento. Finalmente, a sanção de polícia é a atuação administrativa auto-executória que se destina à repressão da infração. No caso da infração à ordem pública,

a atividade administrativa, auto-executória, no exercício do poder de polícia, se esgota no constrangimento pessoal, direto e imediato, na justa medida para restabelecê-la.

Destarte, observamos que o exercício da polícia ostensiva não se esgota em atividades de mera fiscalização. As funções que são desempenhadas pela Instituição visam combater tanto em caráter preventivo, quanto repressivo as anomalias sociais que tendem a desequilibrar a ordem pública.

Outro aspecto importante a ser destacado consiste no fato de que o policiamento ostensivo é marcado pela evidência de elementos caracterizadores e intrínsecos à Polícia Militar, tornando a Instituição identificável perante a sociedade, tais como a existência de uniformes, viaturas, distintivos (PINHEIRO, 2008). Tais elementos, tornam o exercício da atividade militar perceptível ao povo, se opondo ao modelo de polícia secreta (SOIBELMAN, 1994).

Maria Silvia Zanella Di Pietro (2015, p. 158) pontua a atuação do Poder de Polícia como “a atividade do Estado consistente em limitar o exercício dos direitos individuais em benefício do interesse público”, com vistas a assegurar que estejam garantidas a segurança pública e a ordem pública para a comunidade. No entanto, o Poder de Polícia não deve ser encarado como um poder irrestrito. Pelo contrário, sua limitação consiste em termos de necessidade, proporcionalidade e legalidade (GASPARINI, 2009).

O princípio da necessidade é traduzido pelo emprego da força somente nos casos em que este se mostrar o meio adequado para restaurar a ordem e coibir o delito no caso concreto (MUNIZ, PROENÇA JUNIOR e DINIZ, 1999).

Já o princípio proporcionalidade, significa que o policial deve utilizar a força moderada compatível com a gravidade da injusta transgressão do infrator. Dessa forma, existem estudos que indicam uma escala de quais seriam os mecanismos de menor até o maior potencial ofensivo para neutralização do indivíduo (ROVER, 2005).

Concernente ao princípio da legalidade, consiste em garantir que o policial possua conhecimento da lei e a certeza de que suas ações no exercício de seu ofício estão amparadas pelas normas, atuando assim nos limites permitidos, sem excessos (ROLIM, 2015).

Por assim dizer, o poder de polícia exercido para o controle social não pode ser gerido por excessos, devendo ser empregados os meios estritamente necessários,

de acordo com os parâmetros legais, através da utilização do uso moderado, proporcional e progressivo da força (SENASP, 2009).

O uso da força em si pela polícia é regido pelo Código de Processo Penal Militar (1969, p. 53) em seu artigo 234, o qual indica que o mesmo “só é permitido quando indispensável, no caso de desobediência, resistência ou tentativa de fuga”.

Assim, observamos que a Constituição Federal de 1988 atribuiu papel funcional e de suma importância para a sociedade através das Polícias Militares, sendo tais funções desenvolvidas diuturnamente e de vital relevância. No entanto, para que as atividades policiais sejam desenvolvidas de forma salutar, é imprescindível que o efetivo policial esteja eficientemente motivado.

Isso porque, assim como qualquer outro âmbito da vida pessoal ou profissional, quanto maior o grau de motivação, maior será a produtividade. Destarte, abordaremos no próximo capítulo questões relativas à motivação no desempenho das funções e atribuições dos policiais militares.

3 MOTIVAÇÃO

O objetivo deste capítulo é identificar a motivação como um elemento importante na vida do indivíduo, especificamente dentro do seu âmbito profissional. Assim, foi realizado um recorte que situou a motivação e seus impactos na vida laboral do ser humano.

Para tanto, *a priori*, foi delineada a proeminência da motivação dentro do ambiente profissional, sendo destacada a pluralidade do tema, ante a própria complexidade do ser humano. Findando isso, foi consignada a importância do gestor por estimular e incentivar seu quadro de trabalhadores.

Em sequência, foi situada a qualidade de vida no trabalho, seus objetivos, alcances, destinatários e responsáveis, visando qualificar a importância do indivíduo frente seu ambiente de desenvolvimento do labor, sendo demonstrado ainda o viés histórico do conceito de qualidade de vida no trabalho e seus contornos na atualidade, frente a era de desenvolvimento tecnológico.

Traçado todo esse panorama, no último tópico deste capítulo, foram levantadas as principais teorias motivacionais da literatura, quais sejam, as desenvolvidas por Maslow, Herzberg e McGregor, visando situar a motivação dentro do espectro individual do ser.

Todos pontos mencionados são imprescindíveis para o desdobramento deste trabalho monográfico, considerando que a motivação dentro do ambiente de trabalho é fator primordial para o alto desempenho no exercício da profissão do indivíduo, e, neste trabalho em específico, frente ao exercício da atividade policial.

3.1 Principais teorias motivacionais

O comportamento humano ainda é algo que intriga a sociedade e os pesquisadores até os dias atuais. Todo ser humano vive por uma motivação, ainda que seja a de perpassar mais um dia. Isso se dá de formas diferentes a depender da área da vida e segmentos sociais. Dessa forma, surgem as teorias motivacionais, que buscam analisar o que leva o sujeito a querer alcançar seus objetivos.

Cumprе mencionar, já de início, que as teorias motivacionais são muito importantes para conseguir um bom desempenho profissional, pois permitem ao ser

humano identificar e entender em que passo se coloca ao se motivar para determinado objetivo.

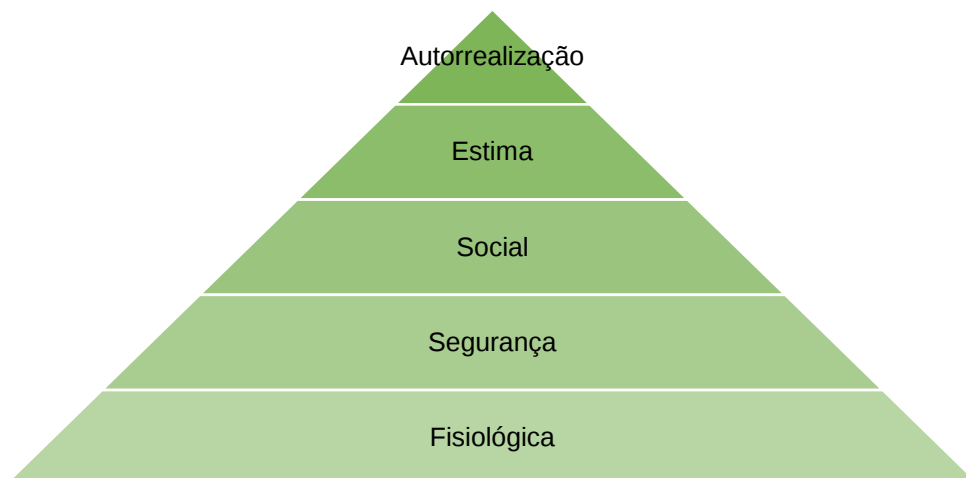
Outro ponto a ser ressaltado é que a motivação não abrange tudo na vida do ser humano. Assim, um indivíduo pode ser motivado a trabalhar, porém não ser motivado para estudar, seguindo-se um exemplo básico que pode ser observado na vida cotidiana. Isso se dá porque, conforme explica Robert de Moraes Wyse (2018), é preciso diferenciar que as pessoas podem ser motivadas para algumas coisas e para outras não.

E para compreender as teorias motivacionais, faz-se necessário também entender que elas são baseadas no comportamento humano e nesse aspecto subjetivo do ser, que permite que as pessoas se motivem de maneiras diferentes e por motivos diversos. Portanto, essas teorias são baseadas em fatores intrínsecos, que são forças impulsionadoras internas do homem, como a vontade de realizar um desejo pessoal, e em fatores extrínsecos, que são aqueles gerados por alguma força externa ao ser, como metas de trabalho, o ambiente no qual ele está inserido, etc. (WYSE, 2018).

Vários foram os teóricos responsáveis por desenvolver as teorias motivacionais, podendo se destacar alguns deles, quais sejam: Maslow, Herzberg, McGregor e Victor Vroom. Através de suas observações foi possível criar um embasamento científico que valorizasse o trabalho do indivíduo, de modo que a autorrealização e qualidade de vida no trabalho passaram a ser metas consideradas possíveis nas relações sociais. Para isso, serão abordadas a seguir as teorias dos estudiosos citados acima.

Maslow é um teórico bastante comentado quando se trata de teorias motivacionais. A teoria desenvolvida por ele foi da Hierarquia das Necessidades, que, conforme aduz a própria nomenclatura, perpassa estágios, como em uma pirâmide de prioridades. Maslow (2003) possui a ideia de que todo indivíduo possui necessidades básicas, quais sejam: a fisiológica, de segurança, social, estima e de autorrealização, nessa ordem respectiva, da base piramidal ao topo. Para o teórico, a pirâmide se prospecta da seguinte forma:

Figura 1 - Pirâmide das necessidades básicas de Maslow



Fonte: Maslow, 2003.

Maslow (2003) explica cada uma das etapas da pirâmide. Primeiramente, há a etapa fisiológica, que é a etapa mais básica da pirâmide, inclusive estando alocada em sua base. Essa fase está relacionada a aspectos biológicos do ser, como comida, água, descanso, sexo, etc. Quanto à segurança, ela trata de aspectos naturais de proteção, mas mais voltadas a situações de ameaças que possam surgir no ambiente, para que não haja riscos ao indivíduo.

As necessidades sociais, ou de amor, seriam uma sensação de pertencimento, onde o afeto torna-se um bem relevante às relações interpessoais. As necessidades fisiológicas, segurança e social são as denominadas necessidades psicológicas básicas, que ficam mais abaixo na ordem piramidal.

Já as duas necessidades alocadas mais ao topo da pirâmide, quais sejam, a de estima e autorrealização, são chamadas por Maslow (2003) de necessidades secundárias, pois elas são atingidas apenas quando se alcança as três primeiras necessidades. Portanto, o ser, individualmente, se avalia e se enxerga de uma determinada maneira, e isso influencia diretamente nessas etapas. Vários são os fatores relacionados nesse ponto, como a autoconfiança, a realização pessoal, a consideração e aprovação de outras pessoas, o status social, entre outros. Por isso, para o teórico, cada pessoa terá sua forma de alcançar a autorrealização.

Já no que tange a autorrealização, Maslow (2003) apresenta a perspectiva de que cada indivíduo deve se desenvolver em seu nível máximo, chegando ao extraordinário, de modo que aumente as suas expectativas constantemente para dar

o seu potencial máximo. Por essa razão a autorrealização se encontra no topo da pirâmide, já que para alcançá-la se faz necessário perpassar as demais etapas.

Para Maslow (2003) a autorrealização se concretiza de uma forma diferente para cada pessoa, pois é pautada em valores subjetivos e personalíssimos, não havendo autorrealizações iguais. Ela depende das expectativas individuais de cada um, divergindo de indivíduo para indivíduo.

Fábio Sampa (2018) explica que, para Maslow, cada etapa deve ser seguida em uma ordem lógica dentro da teoria motivacional. Assim, cada “fase” da pirâmide deve ser esgotada, ou seja, quando o indivíduo se realiza em uma dessas fases, passa-se a almejar a seguinte. Portanto, a autorrealização depende do esgotamento das fases abaixo dela, e só é possível alcançá-la quando a estima já foi completamente suprida.

Isso inclusive se mostra como uma crítica à teoria de Maslow, posto que apesar de ser uma teoria que em parte preconiza as subjetividades do ser, ela deixa de apreciá-las também. Desta feita, Maslow não pormenoriza as subjetividades dos indivíduos, já que não é razoável conceber que uma pessoa necessita progredir suas necessidades uma a uma, sem “pular degraus” (SAMPA, 2018).

Explicando melhor, imaginemos que na vida policial o profissional da segurança pública não entenda ser tão relevante a necessidade social, podendo ela ser descartada ou “pulada” na pirâmide acima retratada. Nesse caso, a teoria de Maslow não prevê que a pessoa possa simplesmente passar por essa necessidade sem esgotá-la, e, por isso, gerou a crítica.

Além de Maslow, Frederick Herzberg também tratou de desenvolver sua própria teoria motivacional, chamada de Teoria dos Dois Fatores. Para Herzberg (1997), Maslow poderia estar de certo modo equivocado quando desenvolveu sua teoria. Logo, para Herzberg, apenas satisfazer as necessidades básicas não seria uma fonte de motivação.

Em verdade, Herzberg (1997) aduz que a motivação advém da satisfação de necessidades complexas, tais quais a estima e a autorrealização da pirâmide de Maslow. O teórico, portanto, inclui que a motivação no âmbito do trabalho encontra-se no enriquecimento de cargos, valorando o ser humano e observando sua realidade fática. Isso pode ser facilmente relacionado à vida policial, tendo em vista que a busca de motivação também se encontra no reconhecimento que se é dado ao indivíduo por trás do fardamento, e isso que gera motivação para prosseguir no serviço.

Herzberg (1997) realiza uma divisão dessas necessidades entre as de trabalho e as de motivação, de modo que a primeira está ligada às condições do serviço as quais o trabalhador é submetido. Nesse aspecto, é necessário avaliar diversos pontos que envolvem o labor, como salários, benefícios, relações com outros profissionais de seu ciclo, ambiente e materiais, etc.

Os recursos acima são denominados por Herzberg (1997) de fatores higiênicos e estão relacionados à satisfação dentro do ambiente de trabalho, tendo em vista que se relacionam à necessidade que o homem tem de se afastar de situações desagradáveis pelas quais possa passar. A relação dessa seara com a polícia observa-se no aspecto de que, quando os profissionais da segurança pública recebem esses incentivos, trabalham com mais vontade e afinco, transformando seu ambiente de trabalho e a relação com seus colegas de farda.

No quesito das necessidades de motivação, Machado (2002) enfatiza que elas estão diretamente ligadas ao desenvolvimento do potencial humano e de realização de aspirações individuais. Dessa forma, o ser humano volta à concepção de autorrealização trazida por Maslow, conforme explicado anteriormente, de modo que preceitos subjetivos podem ser aflorados pelo ser humano, que terá maneiras de alcançar sua melhor versão através da motivação.

Machado (2002) aponta que a satisfação dos funcionários, ou seja, a qualidade no ambiente de trabalho, proporcionada por bons índices de motivação e higiene permitem que o ambiente seja motivador ao funcionário, o que desperta diversas benesses à toda cadeia laboral. Desse modo, os funcionários sentem-se mais aptos ao trabalho, evitando faltas, atuando com mais força de vontade, incrementando sua responsabilidade e fatores afins.

Jéssica Amorim (2013), por outro lado, expõe um importante elemento, que são as críticas firmadas quanto à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, de igual modo como ocorreu com Maslow. Desta feita, cumpre mencionar as críticas tecidas pela autora, conforme passagem a seguir:

É uma teoria muito influente na tentativa de se operacionalizar a motivação. Porém, uma de suas brechas é que esta não leva em conta a importância dos fatores de higiene ao atrair e reter os empregados, tendo em vista que existem funcionários que não mostram interesse nos elementos motivadores, mas apenas buscam trabalho para pagar as contas, desfrutando do lazer em seu tempo livre (AMORIM, 2013, p. 08).

Perpassadas as considerações sobre a teoria de Herzberg, passa-se à análise da Teoria X e Y de McGregor. Essa teoria visa investigar melhor sobre a satisfação no trabalho, e, para isso, o teórico divide o assunto sob duas percepções. A primeira delas é o “lado X” da teoria, que se baseia na ideia de que o comportamento humano dentro do ambiente de trabalho é preguiçoso e apático (AMORIM, 2013).

Por essa perspectiva do lado X, os indivíduos apenas buscariam o trabalho como meio razoável de alcançar seus salários, seu sustento, já que o seu provento seria a fonte de realização. A teoria de McGregor, portanto, vê o profissional como desmotivado quando inserido no ambiente de trabalho, não sendo uma peça elementar no desenvolvimento da empresa e da equipe com a qual trabalha, pois é azarento, preguiçoso, que não almeja melhorias para si e para os companheiros, entre outros fatores (SIQUEIRA, 2018).

De modo inverso, o “lado Y” da teoria é baseado em uma perspectiva oposta à do X, pois nessa seara os trabalhadores seriam vistos como autossuficientes, autodirecionados, responsáveis, criativos e competentes, levando ao ambiente de trabalho mecanismos para desenvolver, além de si próprios, os demais membros da equipe. Diferente de como ocorre no “lado X”, o trabalhador não precisaria ser pressionado ou reprimido para que realize seu trabalho, pois teria autonomia suficiente para buscar sua realização pessoal em suas demandas diárias. Portanto, Genay Oliveira e Adriano da Silva (2013, p. 08) ainda reforçam que:

Os gerentes que se enquadram na teoria X acham que a maioria das pessoas não gostam de trabalhar e que sua equipe só funcionará baseada em recompensas. Já os gerentes da corrente Y reconhecem que seus funcionários realizam suas tarefas com satisfação, são competentes e dedicam-se para que a empresa alcance melhores resultados.

Logo, para McGregor há uma dicotomia nessas duas perspectivas analisadas sob o aspecto X e Y das relações. Enquanto o X mostra-se um modo mais rígido, antigo e autocrático, o Y mostra-se como uma perspectiva mais maleável, moderna e colaborativa (SIQUEIRA, 2018). Assim, o autor permite compreender que há dois aspectos de se levar qualidade de vida e satisfação ao trabalho, a depender do comportamento dos que exercem o cargo de chefia/liderança e daqueles que estão subordinados a eles.

Victor Vroom também foi um teórico muito importante quando se trata de motivação. Ele foi responsável por desenvolver a Teoria da Expectativa (ou da Expectação) tendo como base Maslow e Herzberg. Victor Vroom é retratado nas obras

de Marcos Telles (2004) e Koontz, O' Donnell e Weihrich (1987), e serão aqui expostas as principais ideias dessa teoria motivacional.

Inicialmente, Vroom defende que a motivação parte do fato de o ser humano possuir metas a serem alcançadas para se realizar como pessoas e profissionalmente. Portanto, ao saberem que podem atingir essas metas com suas próprias ações, se sentem motivados e sabem que as suas próprias ações serão responsáveis por fazerem chegar à meta que tanto buscam (KOONTZ; O' DONNELL; WEIHRICH, 1987).

Koontz, O' Donnell e Weihrich (1987) explicam sobre o fator “valência” dentro da Teoria da Expectativa de Victor Vroom. Nesse caso, a valência seria até onde a pessoa iria para conquistar aquilo que almeja, quanto ela realmente quer e quanto está desejando ter essa meta. Dessa forma, quanto mais a pessoa possuir o desejo para alcançá-la, maior será o nível de valência, da mesma forma que, do contrário, menor será o nível de valência.

Victor Vroom possui uma fórmula que explicita de que maneira a motivação, a qual ele também denomina de força, pode ser alcançada. Sendo assim, vemos que ($\text{Motivação} = \text{Valência} \times \text{Expectativa} \times \text{Instrumentalidade}$), segundo o que ensina Koontz, O' Donnell e Weihrich (1987). Dessa forma, a motivação é resultado da valência, a expectativa e a instrumentalidade.

Explicando cada uma delas, a motivação, também chamada de força, é o quanto aquela pessoa está motivada; a valência está ligada ao desejo que aquele indivíduo tem de alcançar seu objetivo; a expectativa é expectativa de alcançar a meta; e a instrumentalidade é a certeza de que, quando a pessoa obtiver o resultado, ela irá ser devidamente recompensada pelos seus esforços (TELLES, 2004).

Dentro da Polícia Militar é certo que a Teoria da Expectativa é aplicada sem os profissionais sequer perceberem. Ela ocorre de forma sutil, porém, intrínseca ao desempenho profissional. Assim, conforme explica Telles (2004), o funcionário estará empenhado a cumprir suas funções e motivado a realizá-las, se souber que ao fim será devidamente recompensado. Observando-se isso na seara da caserna, pode ocorrer com aquele profissional da segurança pública que almeja uma promoção, que é uma meta pessoal subjetiva.

Isto porque as metas individuais variam de profissional para profissional. Enquanto um policial pode ter uma meta que seria aumento de salário, por exemplo, a outro pode ser apenas a mudança do batalhão que está lotado, ou seja, seu local

de trabalho. De qualquer forma, são motivados se possuírem a expectativa de que, por meio de suas ações, podem alcançar seus objetivos.

Dessa forma, Koontz, O' Donnell e Weihrich (1987) faz um panorama dessas metas personalíssimas de cada um. Isso porque, imaginemos que um profissional quer muito ser Comandante Geral da Polícia Militar. Se esse profissional quer isso, ele sabe que terá mais responsabilidades, apesar do aumento de salário e prestígio que acompanham o cargo. Porém, para outro profissional que não quer tantas responsabilidades inerentes a esse cargo, a promoção pode percorrer o caminho inverso da motivação, já que ele nunca almejou esse resultado.

Por isso, Telles (2004) trata que, na visão de Victor Vroom, devemos atentar para essas características individuais que acompanham a personalidade humana. As metas são pessoais, portanto, ainda que as atividades desempenhadas pelos profissionais sejam as mesmas, não é razoável conceber que eles não possuam expectativas/ metas diferentes entre si.

Utilizando-se o exemplo do Comandante Geral da Polícia Militar citado acima, é imprescindível apontar que Victor Vroom defende que os chefes/superiores necessitam estar atentos ao que os seus subordinados desejam, ou seja, precisam estar observando quais são as metas que eles querem alcançar (KOONTZ; O' DONNELL; WEIHRICH, 1987). Isso é importante para o desempenho profissional, pois não adianta dar a um profissional um cargo que ele não queira ter.

Tecendo uma breve recapitulação do já exposto, chega-se a algumas conclusões. Primeiro, a motivação do indivíduo depende de seus anseios pessoais e do ambiente no qual ele está inserido. Além disso, dentro do ambiente profissional, os seres tendem a tomar decisões pensadas sobre suas ações, ainda tendo em vista a recompensa que podem ter. Cada indivíduo é diferente, possuindo desejos, metas e anseios individuais e personalíssimos, por isso é importante observar cada comportamento de forma exclusiva. E, por fim, os indivíduos agem por motivação quando sabem que através de suas ações podem chegar aos resultados que imaginavam.

Em continuação, a ordem lógica da Teoria da Expectativa de Vroom se dá pela expectativa dos resultados das ações do profissional, pela valência e pelo desempenho. Assim, a motivação se inicia com a expectativa que o funcionário tem de suas ações, posto que ele sabe que, a depender de seus comportamentos, pode alcançar a expectativa desse fato. Isso significa dizer que o profissional estará

motivado e terá comportamentos diferentes no seu ambiente de trabalho sempre que estiver buscando se superar para chegar ao seu objetivo, ainda que sejam coisas mais simples, como o reconhecimento por alguma ação do cotidiano (TELLES, 2004).

Em relação à valência, a motivação será alcançada pelos indivíduos de forma diferente, e Vroom obteve essa percepção de que cada pessoa possui seu próprio objetivo dentro da sua realidade laboral. Isso foi, inclusive, uma das críticas explicitadas na presente pesquisa sobre a teoria de Maslow, que não levava em conta as subjetividades e particularidades do ser, criando uma teoria geral. Por isso Koontz, O' Donnell e Weihrich (1987) explica que os superiores devem atentar para o que seus subordinados estão buscando, criando um ambiente saudável e propício ao desenvolvimento.

E chega-se ao terceiro ponto, do desempenho. Sempre que um profissional observa que está desejando algo, criando uma possível meta a ser atingida, ele coloca em uma balança o grau de esforço e o tempo que ele terá que dispendar para chegar até ela de fato. Depende também do desempenho da pessoa, pois, segundo Telles (2004), o desempenho da pessoa pode ser só um e ter diversos desdobramentos positivos ao profissional, desde o reconhecimento de seus colegas de profissão até uma promoção, se for o caso.

Há a possibilidade de o desempenho ser realizado pelo profissional e as recompensas serem internas ou externas. Koontz, O' Donnell e Weihrich (1987) explica que, para Victor Vroom, quando as recompensas são internas (ou intrínsecas), o profissional percebe o bem que fez a si próprio, como uma realização pessoal. Já as externas (ou extrínsecas), são aquelas que são percebidas pelos demais, podendo ser superiores, família, colegas de profissão, etc., através de elogios, reconhecimento, atitudes, entre outros.

Ante todo o exposto, foi possível observar as quatro principais teses de destaque entre as teorias motivacionais desenvolvidas ao longo dos anos e como cada uma delas pode servir de base para as demais existentes. O ambiente de trabalho deve ser analisado junto às teorias motivacionais, pois estas podem criar um paradigma que possibilita a inserção da satisfação pessoal no labor, gerando maior confiança ao executar atividades diárias de serviços diversos.

Cada ser humano precisa ser motivado, seja por fatores internos ou externos. Assim, compreendendo-se essa premissa, faz-se possível desenvolver as teorias que melhor analisam esse comportamento, observando de que maneira ele

pode ser elevado ao ápice da realização pessoal, como descrito por Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom.

3.2 Importância da motivação no ambiente profissional

Ao buscar conceituar a palavra “motivo”, Chiavenato (2002, p. 80) explica que ela significa “tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico”. Tal impulso pode advir de situações externas, proveniente do meio em que o indivíduo está inserido, bem como, de causas internas, ocasionadas pela mente.

Já a motivação é derivada justamente do “motivo”, e quando analisada sob o aspecto do trabalho, apresenta “um estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de tarefas do cargo e de seu pleno potencial. É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcança satisfação, quando os objetivos são alcançados” (AQUINO, 1990, p. 239). Indo além, Chiavenato (2002, p. 80) ainda relata que:

As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Deste modo, quando a motivação visa moldar a atitude das pessoas, é variável de acordo com as particularidades de cada indivíduo, de forma que o que motiva um, pode não vir a motivar o outro (VERGARA, 2000). Esse mesmo entendimento é compactuado por Bergamini (1990), ao entender que nem todos se propõem a realizar determinada atividade pelos mesmos motivos. Pela complexidade do comportamento humano, Chiavenato (1987, p. 271) considerou três princípios basilares de compreensão do fenômeno da motivação. Vejamos:

1. O comportamento é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influenciam decisivamente no comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos e externos.
2. O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo o comportamento humano. O comportamento não é casual nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.
3. O comportamento é orientado para objetivos. Em todo comportamento existe sempre um ‘impulso’, um ‘desejo’, uma ‘necessidade’, uma ‘tendência’,

expressões que servem para designar os 'motivos' do comportamento (CHIAVENATO, 1987, p. 271).

Outro aspecto relevante consiste em observamos que a motivação é algo não palpável, podendo ser avaliada apenas pela externalização do indivíduo através do seu comportamento (VIANNA, 1999).

Ao analisar a motivação do indivíduo dentro das instituições, Heckhausen (1967) destacou que ela é responsável pelo sucesso ou fracasso das organizações. Assim sendo, instituições públicas e particulares precisam mapear os anseios de seus servidores, determinando aquilo que é imprescindível para motivar e melhorar o desempenho no trabalho desses indivíduos (VERGARA, 2000). Eis a importância e a responsabilidade no papel dos gestores, vez que são responsáveis diretos por estimular e incentivar seu corpo efetivo.

Com intuito de mapear características essenciais no exercício da atividade de liderança Álvaro Esteves e Carlos Dias (1985) apontam a comunicação, o generalismo, a visão de conjunto, a capacidade de adaptação às mudanças, o poder de síntese, o relacionamento interpessoal, a participação e a criatividade como indispensáveis para um gestor manter sua equipe motivada.

Ao aflorar esses atributos, os líderes despertam a motivação em seus liderados, mantendo o ambiente de trabalho com clima organizacional favorável ao sucesso das instituições (ROBBINS, 1999).

Pelo exposto, percebemos como estímulos propícios ao desenvolvimento da motivação individual refletem diretamente na performance das organizações. No tópico seguinte, abordaremos a importância da motivação na qualidade de vida no trabalho dos indivíduos.

3.3 A importância da motivação para a qualidade de vida no trabalho

Ao tratar sobre a qualidade de vida no trabalho, Marcos Vinicius Carvalho Rodrigues (1994, p. 76) relata que ela “tem sido uma preocupação do homem desde o início de sua existência com outros títulos em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalho na execução de sua tarefa”. Em um breve contexto histórico, a partir da Revolução Industrial, o modelo de divisão do trabalho e das tarefas foi sendo repensado, impactando diretamente na qualidade de vida no trabalho (BARBOSA, 2014).

Em 1957, surgiu nos Estados Unidos da América uma teoria que “comprovou a existência comportamental nas organizações com relação à liderança, motivação de funcionário, diferenças de personalidade, desenhos de cargo e desenho organizacional, administração de conflitos e técnicas de negociação” (BARBOSA, 2014, p. 9).

Com as crescentes preocupações relativas em diagnosticar os fatos geradores de baixa produtividade das indústrias nos Estados Unidos da América, em meados da década de 1960, foi criada a *National Commission on Productivity*. Em ato contínuo, foi inaugurado também o *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, com vistas a realizar estudos sobre a qualidade de vida no trabalho. No entanto, apenas a partir de 1970 o trabalho passou a ser valorado como essencial para a satisfação pessoal de cada indivíduo (FERNANDES, 1996).

Já no Brasil, na década de 1990, os estudos foram intensificados e podemos identificar três escolas preocupadas com a abordagem da qualidade de vida no trabalho, quais sejam: a organizacional, socioeconômica e da condição humana de trabalho.

Ao buscar especificar cada uma delas, Antloga (2009) indica que a organizacional é caracterizada por atrelar a qualidade de vida no trabalho como uma dimensão especial do lugar em que são realizadas as relações de produção. Quanto a socioeconômica, consigna a qualidade de vida no trabalho com relação direta ao bem-estar social. A da condição humana de trabalho, por sua vez, “tem o trabalhador como ente biopsicossocial e relaciona a QVT [qualidade de vida no trabalho] com as percepções do indivíduo de sua posição em diferentes contextos” (COELHO, 214, p. 52).

Na atualidade, não ocorreram mudanças profundas nos estudos sobre a qualidade de vida no trabalho. A bem da verdade, Antloga (2009) relata que houve mudanças que foram ocasionadas pela revolução tecnológica. No entanto, Ferreira (2013) aponta que nos tempos atuais ainda são experimentados requintes entre a modernidade e o ultrapassado, vez que apesar das novas tecnologias disponíveis, ainda subsiste a cultura do autoritarismo, arraigada por crenças e valores que objetificam o trabalhador como mero recurso disponível (FERREIRA, 2013).

Feito o brevírio histórico acima, cumpre destacar que a qualidade de vida no trabalho exerce influência direta na motivação do indivíduo. Assim sendo, em

termos conceituais, a qualidade de vida no trabalho foi definida por Anderson Souza Sant Anna (2011, p. 75) como:

Um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que o afetam em seu trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhoria da produtividade e eficiência em si; eles também são extrínsecos no que diz respeito ao trabalhador vê como fins de auto-realização [sic] e auto-engrandecimento [sic] (SANT ANNA, 2011, p. 75).

Já para Fernandes (1996) o conceito de qualidade de vida no trabalho perpassa por ideais de humanização do labor e da responsabilidade social da instituição frente ao seu efetivo. Assim sendo, ela deve ser observada sob três aspectos, quais sejam: como responsabilidade do governo, gerências da organização em detrimento do trabalho e a qualidade de vida do trabalhador além do ambiente de trabalho (SILVA, 2001).

Ao realizar uma pesquisa sobre a qualidade de vida no trabalho dos policiais militares do Distrito Federal, Eduardo Ferreira Coelho (2014) constatou que a percepção dos entrevistados relata que o reconhecimento e boas condições laborais influenciam a qualidade de vida no trabalho desse segmento, sendo elas caracterizadas como de responsabilidade governamental.

Indo além, Ferreira *et al* (2009) ainda consigna como outros fatores determinantes à qualidade de vida no trabalho o “enriquecimento do cargo e das tarefas, motivação, satisfação pessoal, comprometimento, realização de atividades de lazer, físicas e culturais e práticas assistencialistas” (FERREIRA *et al*, 2009, p. 149).

Dentro das organizações, o clima organizacional é um elemento chave para que as pessoas se sintam motivadas e a qualidade de vida no trabalho esteja em equilíbrio, uma vez que:

Quando o clima organizacional não está agradável, a tendência é existir um ambiente desfavorável ao desenvolvimento das tarefas, no qual os colaboradores podem apresentar desinteresse com relação aos objetivos da empresa, insatisfação ou até mesmo frustração. Em contrapartida, quando há elevada motivação entre os colaboradores, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação, de animação, de interesse e colaboração. (COSTA, 2012, p. 17).

Assim, inevitavelmente, para existir um clima organizacional adequado ao bom desenvolvimento das corporações, os seus interesses devem estar em congruência com os interesses de seu efetivo.

De igual modo, podemos destacar a importância de incentivos que interferem diretamente na qualidade de vida no trabalho. Apesar de, por vezes, serem confundidos como “motivações”, os incentivos possuem campo específico, uma vez que são fatores externos utilizados como formas de motivar, estando disponíveis como uma “injeção”, enquanto a motivação é interna, podendo ser estimulada através dos incentivos (FOCHESATTO, 2002). Trazendo para a realidade da atividade militar, a existência de bons salários, folgas e promoções são incentivos que motivam o efetivo e incidem positivamente na qualidade de vida no trabalho.

No entanto, apesar dos esforços, ao tratar sobre a temática da qualidade de vida no trabalho, seu fator principal consiste em diminuir os efeitos negativos da atividade desenvolvida por trabalhadores (ANTLOGA, 2009). Inclusive, no tocante ao exercício da atividade policial, o ambiente laborativo é constituído por uma série de fatores que interferem em sua integridade. Uma vez que, segundo Oliveira et al. (2000, p. 36):

Os policiais estão sujeitos a muitos fatores estressantes ligados à sua atividade profissional, e que, nem sempre esses profissionais têm recursos próprios ou ambientais para lidar adequadamente com seu estresse ocupacional, podendo, em decorrência, apresentar reações de estresse em graus variados, resultando em exaustão, depressão, raiva, sintomas psicossomáticos.

Através da leitura acima, observamos que existem várias reações que decorrem do estresse e interferem demasiadamente na vida dos policiais militares. Não coincidência, de acordo com pesquisas desenvolvidas nos Estados Unidos, a profissão policial é uma das que apresentam o maior índice de estresse e frustração (VIOLANTI, 1993). Eis a importância do tema, uma vez que os líderes devem observar o comportamento de seus liderados e desenvolver mecanismos para garantir que o espaço laborativo esteja em conformidade com as necessidades dos policiais militares e, por consequência, seja um ambiente motivante ao trabalho.

Realizado o recorte evidenciando a importância da qualidade de vida no trabalho, passaremos a analisar as principais teorias motivacionais necessárias à compreensão desta pesquisa.

4 METODOLOGIA

Existem inúmeras fontes metodológicas que analisam os métodos que podem ser utilizados pelo pesquisador para atingir seu objetivo central de pesquisa. Deste modo, o estudo realizado possui sua natureza básica, pois possui como intuito melhorar a compreensão da motivação policial no âmbito da Polícia Militar do Estado do Maranhão.

Assim sendo, a pesquisa realizada neste trabalho foi predominantemente qualitativa (LAKATOS; MARCONI, 2003), pois consistiu em evidenciar as percepções dos policiais militares do 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão quanto aos fatores que interferem na motivação para o desempenho de suas atividades laborativas.

Foi utilizado ainda o método indutivo, pois a partir da análise feita com os policiais do 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão se teve uma ideia da motivação profissional e dos fatores que a influenciam no contexto da Corporação. Tendo como base o objetivo desta pesquisa, esta foi caracterizada como exploratória, pois foi levantado um problema e construída hipótese relacionada ao assunto estudado (LAKATOS; MARCONI, 2003).

Com relação aos procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização deste trabalho monográfico, os métodos de pesquisa consistem em utilização da bibliografia qualificada sobre o tema, documentos, estudo de caso e a pesquisa de campo realizada.

Quanto ao aspecto bibliográfico, foi predominantemente utilizada no levantamento realizado através dos livros, artigos científicos e monografias sobre a temática abordada, sendo de suma importância para aproximar os conceitos e interpretações necessárias para compreensão do trabalho desenvolvido (GIL, 2007).

No que se refere ao estudo de caso e pesquisa de campo, Gil (2007, p. 53) entende que “a pesquisa é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações”. Deste modo, com a realização do estudo de caso e da pesquisa de campo, obtivemos informações concretas por amostragem.

Tais informações foram obtidas através de entrevista semiestruturada de acordo com o Apêndice B, realizadas nas dependências do 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão com trabalhadores que compõe o quadro efetivo deste

Batalhão. O perfil de amostragem da pesquisa foi constituído por policiais militares empregados nas atividades de policiamento ostensivo e que compõem o quadro efetivo do 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão, com pelo menos cinco anos de trabalho efetivo, no intuito de que as informações prestadas fossem baseadas no tempo de serviço e na experiência.

Quanto ao local em que foi desenvolvida a pesquisa de campo, conforme já mencionado, foi o 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão. Sendo as entrevistas realizadas durante o mês de setembro de 2022, através da aplicação do roteiro de entrevista com dez perguntas (Apêndice B) e da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), garantindo o sigilo de identidade dos entrevistados, que serão identificados apenas através de letras do alfabeto.

A realização da entrevista foi feita com dez policiais militares, utilizando o critério da saturação teórica. O fechamento amostral por saturação teórica ocorre quando os dados que foram coletados recaem em repetição, não sendo mais necessário prosseguir com as entrevistas (DENZIN; LINCOLN, 1994).

Os dados foram tratados através da utilização metodológica de “análise de conteúdo” com base em Laurence Bardin (1977, p. 42) que define este método como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos [sic] de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens).

Para realizar a análise de conteúdo deste trabalho monográfico, foram realizadas entrevistas através da aplicação de questionário semiestruturado, dividido em onze perguntas.

Seguindo as recomendações de Bardin (1977) para caracterização, perguntas de um até três foram elaboradas para categorizar especificamente a percepção dos entrevistados quanto à motivação pessoal. Já as perguntas de quatro até nove buscaram evidenciar possíveis pontos que possam vir a interferir na vida pessoal e profissional dos entrevistados, visando apurar a percepção dos mesmos em relação aos questionamentos.

Na décima pergunta, o foco consistiu em evidenciar se, mesmo com possíveis gargalos, os policiais entrevistados possuíam planos de mudar de profissão. Por fim, a décima primeira pergunta buscou mapear medidas que poderiam ser

adotadas pela Polícia Militar como maneira de potencializar a motivação no trabalho dos entrevistados.

Assim, pela categorização das perguntas estruturadas no questionário desta pesquisa e utilizando o método de análise de conteúdo de Laurence Bardin, com as respostas obtidas nas entrevistas buscamos realizar uma descrição do conteúdo, como meio de alcançar os objetivos deste trabalho monográfico.

5 CENÁRIO DE PESQUISA

Este capítulo visa fazer o reconhecimento do local em que foi realizada a pesquisa de campo, através da aplicação de questionário semiestruturado com os policiais militares efetivos no policiamento ostensivo desenvolvido pelo 20º Batalhão de Polícia Militar (20º BPM).

Cumprе esclarecer que todas as informações constantes neste capítulo foram fornecidas pelo próprio efetivo do 20º BPM, tendo em vista não ter sido localizado material disponível sobre o local da pesquisa de forma satisfatória em nenhuma referência.

5.1 Histórico do 20º Batalhão da Polícia Militar do Estado do Maranhão

O 20º Batalhão da Polícia Militar, fica localizado na Rua 06, n.º 15, Cohatrac II, tendo se tornando independente através da Lei Estadual n.º 10.669, de 29 de agosto de 2017, a qual o desmembrou do 8º Batalhão da Polícia Militar.

Quando alcançou o *status* de Batalhão, passou a ter sua própria autonomia administrativa, bem como o aumento da sua área de atuação, uma vez que passou a atender 77 (setenta e sete) bairros do município de São Luís, sendo que tais bairros possuem fluxo intenso de pessoas, a exemplo: Cohatrac, Cohab, Vila Isabel Cafeteira e Cohabiano (Anexo 1).

A subordinação do 20º BPM é direta ao Comando de Policiamento de Área Metropolitana Norte (CPAM Norte), tendo sua atuação primária voltada ao policiamento comunitário, através da realização de ações cívico-sociais. Além disso, também há realização do policiamento ostensivo, através do manejo de viaturas de área e viaturas de malha metropolitana, contando ainda com equipes especializadas para atendimento aos horários que possuem picos de ocorrências, sendo elas, a equipe Tática Albatroz e o Grupo Tático Móvel.

Vale frisar que equipe Tática Albatroz faz o uso de moto-patrolhas para a realização do policiamento ostensivo, tendo grande êxito, uma vez que, de acordo com Lopes (2015), a Albatroz possui um papel fundamental na diminuição da taxa de criminalidade, pois a equipe presta a primeira resposta às ocorrências noticiadas, inclusive, auxiliando outras operações que são feitas por outras unidades da Polícia Militar do Maranhão (PMMA).

Como missão, o objetivo principal do 20º BPM consiste em promover atividades que estejam voltadas ao policiamento comunitário, como forma de promover a aproximação da sociedade ao 20º BPM. No entanto, a realização do policiamento ostensivo também é necessária, uma vez são desenvolvidas uma série de operações para conter a criminalidade.

Na finalização desta pesquisa, o comando do 20º BPM está sendo exercido pelo Major QOPM Ricardo, contando com 159 policiais efetivos para exercer as atribuições legais da atividade policial, divididos da seguinte forma: 02 (dois) maiores; 02 (dois) capitães; 10 (dez) tenentes; 01 (um) subtenente; 43 (quarenta e três) sargentos; 28 (vinte e oito) cabos; e 73 (setenta e três) soldados.

Feito este breve recorte, iremos abordar no tópico seguinte as operações realizadas pelo 20º BPM.

5.2 Operações desenvolvidas pelo 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão

O 20º Batalhão de Polícia Militar (20º BPM) da Polícia Militar do Maranhão (PMMA) desenvolve atualmente cerca de quatro operações para o combate à criminalidade, sendo elas: a) Operação Fecha Quartel; b) Operação Saturação; c) Operação Sossego; e d) Operação Inquietação.

A “Operação Fecha Quartel” é voltada ao combate da criminalidade, possuindo como finalidade realizar barreiras e abordagens, de acordo com as estatísticas, nos locais que possuam os maiores índices de ocorrências, tendo sua atuação tanto de forma preventiva quanto repressiva.

Quanto ao foco, possui como escopo realizar buscas pessoais e em veículos que sejam suspeitos, contenção do tráfico e consumo de drogas, homicídios e roubos em ônibus coletivos.

Já a “Operação Saturação”, consiste na “sensação de segurança”, tendo como destinatária a população, uma vez que são realizadas rondas, buscas pessoais e fechamento dos bares e das casas de eventos que estejam em desacordo com as determinações legais. Além do mais, também atuam repressivamente para compelir ações de grupos que visem atentar contra a ordem pública.

O objetivo da “Operação Sossego” reside na realização do policiamento ostensivo feito de forma motorizada e a pé, para a inibição da ação de delinquentes

que realizam a comercialização de entorpecentes. Essa operação conta com a atuação também do Grupo Tático Móvel e da Equipe Albatroz, como forma de aumentar a resposta ao crime.

Relativo à “Operação Inquietação”, ela é realizada em toda a área do 20º BPM, visando a abordagem de ônibus, motos, carros e estabelecimentos, também contando com a atuação do Grupo Tático Móvel e da Equipe Albatroz para a realização das abordagens e das rondas ostensivas.

Com base nos apontamentos realizados neste capítulo, o qual situou e delimitou o cenário da pesquisa desenvolvida, passaremos para a análise dos resultados.

6 A MOTIVAÇÃO E SUAS INTEMPÉRIES SOB A ÓTICA DOS POLICIAIS MILITARES

Considerando o cenário traçado durante todo o trabalho, identificamos alguns dos elementos necessários para evidenciar a importância da motivação ao policial militar, para que ele possa prestar de forma plena seu serviço à comunidade em geral, com vistas a realização do policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública.

Pertinente a isso, este capítulo visa analisar os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com 10 (dez) participantes que compõe o efetivo do 20º BPM, com vistas a evidenciar a percepção deles em relação a elementos diversos, tais como a motivação, amparo legal, estruturação e salários.

6.1 Análise e discussão de resultados

Dando continuidade ao trabalho desenvolvido, a análise dos resultados encontrados, a qual trataremos a seguir, consiste em investigar a percepção dos operadores de segurança que estão lotados no 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão, quanto ao tema de motivação.

Neste intuito, conforme explicitado na metodologia, as entrevistas foram realizadas com policiais que possuem pelo menos cinco anos de serviço. Entre os entrevistados, participaram sargentos, soldados, cabos e oficiais, garantindo uma visão mais ampla sobre a temática, ante a hierarquia.

Findadas tais considerações, passa-se às tratativas das informações colhidas. Quando questionados sobre “o que é estar motivado?”, obtivemos respostas que levam em consideração diversos âmbitos, vejamos:

Entrevistado C - É estar de bem com a vida, de bem com os companheiros, para que o serviço seja a contento no dia a dia da gente, que é e estressante na nossa vida militar.

Entrevistado F - Uma boa remuneração e condições melhores de trabalho.

Entrevistado G - É estar bem de saúde e, no caso do serviço, ter condições pra trabalhar.

Entrevistado H - É estar bem de saúde, determinado no trabalho, pensar em saúde, espírito, ser reconhecido também pelo que está fazendo em serviço.

Entrevistado J - É ter um objetivo fim para concluir, buscá-lo todos os dias. Acredito que a gente tem missões, e quando a gente quer buscar, a gente tem que estar motivado, um fim, um propósito.

Notamos que, de fato, conforme havia sido explicitado oportunamente, por ser algo muito individual, as conceituações não são uníssonas, sendo a motivação de caráter valorativo e personalíssimo. Outro fato que deve ser considerado nas respostas obtidas é que, por vezes, para alguns a motivação é encontrada apenas dentro do trabalho, enquanto para outros, a motivação está apenas dentro do espaço familiar ou, ainda, aqueles que entendem estar atreladas a estes dois fatores e outros mais.

Partindo desse pressuposto, dando continuidade nas entrevistas, os entrevistados foram indagados como eles avaliavam a motivação deles em relação ao trabalho.

Entrevistado B - Assim, a nossa motivação tem que ser diária. Como a gente tem algumas pessoas que dependem da gente, a gente não pode dizer que a gente “tá” desmotivado pra fazer o que a gente faz, porque a gente vai fazer mal feito e o resultado não vem. Então, a gente tem que sair de casa sabendo que a motivação tem que ser da gente, não ficar esperando que a instituição te proporcione tudo, porque não vai. A gente tem que “tá” com a consciência de que nem tudo que a gente queria que fosse certo é o certo. Então, a motivação tem que ser da gente mesmo.

Entrevistado E - Olha, a minha motivação é ter a certeza de que eu vou receber no final do mês e que isso aqui vai ser um serviço para minha vida toda.

Entrevistado F - É satisfatória em virtude de eu estar ajudando a sociedade, que não vê esse reconhecimento;

Entrevistado G – Atualmente eu posso dizer me sinto bastante motivado. O serviço que a gente faz aqui é muito importante, ajuda muito a sociedade como um todo.

Pelas respostas colhidas nas entrevistas, observamos que existe um alto grau de consciência dos policiais quanto à importância do seu serviço perante à sociedade. Dessa forma, mesmo com os percalços enfrentados na profissão, eles demonstram estar motivados, mesmo que por fatores diversos, alguns pelo salário, enquanto outros pela importância propriamente do serviço policial no combate ao crime.

Neste passo, sequencialmente foram questionados sobre a realização profissional e pessoal por serem policiais militares. Neste ponto, importante frisar as falas transcritas abaixo:

Entrevistado A - Realizado, né, porque a gente procurou isso “pra” nossa vida, ser policial militar, a gente tem que “tá” todo tempo motivado e realizado.

Entrevistado B - Eu “tô” realizado em partes. A gente nunca pode se acomodar. Sempre “tô” buscando melhorar o que eu faço, sempre “tô” buscando galgar alguma coisa a mais dentro da minha profissão e também usando das cautelas para que a gente não venha a responder nenhum tipo de situação.

Entrevistado E - Sim, eu me sinto realizada profissionalmente e financeiramente, porque foi uma coisa que eu sempre busquei. Não necessariamente ser militar, mas ser funcionária pública, e dentro da polícia militar eu vi essa oportunidade de exercer essa profissão, que não era o meu sonho, mas que eu venho exercendo com prazer.

Entrevistado F - Sim, por ser um policial militar que é uma coisa que eu gosto e sei fazer. Agora, realizado profissionalmente, não, pela falta de reconhecimento “pela” parte de quem gerencia a Polícia Militar.

Entrevistado J - O serviço militar não foi minha primeira profissão desejada. Eu cheguei aqui de paraquedas, ainda como soldado da polícia, buscando estabilidade financeira, mas quando cheguei como soldado me identifiquei e gostei, e lá eu conheci o CFO. Então eu vi que era a uma possibilidade, passando a ser meu plano B. E quando já chega “numa” certa idade eu decidi que não, agora preciso ir oficialar o ato porque já que vou ficar esse tempo na polícia, meu plano A já não “tava” dando certo, decidi ir para o CFO, aí obtive êxito.

Ao realizarmos um apanhado geral nas respostas, observamos que, apesar de motivados, muitos destacaram que não se sentem realizados na profissão. Eis um ponto a ressaltar, uma vez que a insatisfação demonstrada pelos entrevistados perpassa questões de patente, salários e falta de reconhecimento perante a sociedade. Isso fica bastante evidente na fala dos entrevistados C, G e H:

Entrevistado C - Não me sinto, pois entrei com 19 anos na Polícia Militar, vou fazer 30 anos de carreira e ainda sou segundo sargento. Passei 19 anos como soldado, 05 anos como cabo e 06 anos como terceiro sargento. Então, em relação à patente da gente, é desmotivante “pra” gente.

Entrevistado G - Em partes, essa motivação fica satisfeita, porque a gente consegue de alguma forma ajudar na atividade fim, que é o policiamento, mas, em termos de agregação, tem muitas coisas, como ascensão na carreira, questões salariais, entre outras coisas, que de alguma forma acaba desmotivando.

Entrevistado H - Não, porque eu poderia “tá” exercendo uma função bem melhor pelo conhecimento que eu tenho.

As falas dos entrevistados acima remontam a Teoria de Maslow, uma vez que estes participantes não se encontram autorrealizados, portanto, não estão motivados o suficiente, vez que ainda não alcançaram o topo da pirâmide de necessidades desenvolvida pelo teórico.

No entanto, apesar dos dissabores enfrentados e relatados por alguns dos entrevistados, quando questionados sobre o relacionamento interpessoal com seus superiores, pares e subordinados, todos os entrevistados foram firmes em destacar que o relacionamento e a troca são “excelentes” e “muito boas”. E, neste ponto, cabe salientar um ponto suscitado pelo Entrevistado J, o qual externalizou que “hoje em dia não dá pra só ser chefe, tem sempre essa diferença entre chefe e líder, tem que saber lidar com isso”.

Aqui, reforçamos o discutido em momento oportuno sobre a importância da atividade de liderança, a qual, quando desempenhada de forma correta, desperta a motivação dos liderados, refletindo diretamente no desempenho positivo do 20º Batalhão da Polícia Militar do Estado do Maranhão.

Contudo, apesar da ótima relação desenvolvida nesse Batalhão, observamos que alguns percalços enfrentados são motivos de certo incômodo aos profissionais. Assim, ao serem questionados se consideram “as condições físicas e estruturais do seu ambiente de trabalho suficientes para o desempenho da sua profissão?”, obtivemos as respostas abaixo:

Entrevistado A - A estrutura física do batalhão tem muito a desejar. Não é suficiente e precisa melhorar muito.

Entrevistado B – Não, não considero porque a gente vê que tem que melhorar muito. Não depende de quem está na frente do comando, a gente sabe que não depende. Depende de governo, de orçamento, envolve muita coisa por trás disso. Mas, a gente vê que as condições estruturais a gente tem o que é colocado pra gente, mas, a gente sabe que pode melhorar, a questão de estruturas, viaturas, a gente sabe que não é o adequado, não é o ideal.

Entrevistado F - Não, falta muita coisa.

Entrevistado G - No meu caso particular, sim. A gente tem uma sala ali, que a gente fica. Mas, se fosse falar na estrutura do batalhão, é precária.

Entrevistado H – Não, são péssimas as condições do Batalhão.

Entrevistado I – Não, deixa muito a desejar na questão de estrutura, na questão de material de expediente.

As insatisfações geradas pelas deficiências estruturais, de certo modo, podem interferir na motivação dos policiais, uma vez que os critérios motivacionais podem estar classificados entre recompensas intangíveis e recompensas tangíveis. Quando falamos de condições de trabalho e do ambiente de trabalho adequado, estamos a tratar de recompensas tangíveis, as quais precisam estar presentes no dia a dia da profissão para que o policial militar sinta motivação (BARRACHO, 2013).

Indo além, apesar das dificuldades enfrentadas, ao serem questionados sobre aquilo que consideram mais importante no trabalho como policial militar, obtivemos as seguintes respostas:

Entrevistado B - Mais importante é manter os princípios, não se envolver em questões de corrupção, qualquer questão que vai abalar com a questão moral que a gente já tem. A gente tem que zelar o tempo inteiro, não deixar se corromper, entre outras coisas.

Entrevistado D - Manter a conduta, manter o respeito e ajudar e salvar vidas.

Entrevistado E - Servir a sociedade, onde eles estão precisando, principalmente essa viatura diária que atende essas pequenas ocorrências. Essas ocorrências que fazem a diferença no dia a dia da segurança pública.

Entrevistado F - Poder estar ajudando quem precisa.

Entrevistado G - O mais importante é ajudar a sociedade, [por]que a gente também é a sociedade, e quando a gente 'tá' fora do serviço, a gente sempre quer segurança e sempre boto minhas atividades nesse tipo de pensamento.
 Entrevistado H – A saúde dos profissionais que estão aqui, porque se eles não “tiverem” bem, como é que eles vão trabalhar em prol da população?
 Entrevistado I – O meu dever, o dever cumprido. Chegar em casa e saber que eu fiz o meu trabalho.

Nas falas em destaque acima, observamos que os pontos externalizados pelos entrevistados convergem para os dois fatores motivacionais descritos por Herzberg, uma vez que podemos mapear como mais importantes para esses policiais a questão financeira, caracterizada como um fator higiênico e o serviço à sociedade, o dever e a relação interpessoal, como fatores motivacionais.

Neste contexto, dando continuidade às entrevistas, foi perguntado aos participantes se o trabalho supre todas as suas necessidades e, caso não, quais faltavam serem satisfeitas. Dos dez participantes entrevistados, três relataram que o trabalho supre plenamente todas as suas necessidades. Por outro lado, quanto às necessidades a serem satisfeitas, seis entrevistados pontuaram o salário, três relataram sobre promoções de patentes, um relatou o atendimento à saúde, três destacaram a questão de folgas para melhor descanso e cinco destacaram a falta de amparo jurídico.

Por sua vez, ao tratarmos sobre a interferência do trabalho na saúde e bem-estar dos policiais militares, observamos alguns relatos que são relevantes para o dimensionamento desta pesquisa, vejamos:

Entrevistado H - Interfere sim, com certeza. O bem estar do policial também é ele ter seu trabalho, mas acaba que a folga dele também se torna um trabalho, porque ele às vezes, na folga, ele tem que ir ao fórum, ele tem que gastar um valor, que qualquer deslocamento pra gente é um gasto, e a gente não tem esse aparato, e tudo isso influi também. Precisamos também do descanso e lazer e essas coisas acabam atrapalhando e mexendo com o psicológico do policial.
 Entrevistado J – Com certeza, o trabalho é estressante, é desgastante, requer muito empenho da gente, então isso interfere principalmente na saúde mental e é outra situação que a gente tem que saber lidar, porque a gente saber, por exemplo, o suicídio é algo que “tá” bem presente na nossa instituição. Aí é onde entra a questão da relação interpessoal, sempre “tá” batendo nisso. A gente precisa realmente ouvir nossos policiais. A gente hoje “tá” na polícia mais diferenciada daquelas anteriores. A gente dá esse espaço pro policial chegar e ir conversar. É que antigamente, pra gente chegar no superior, tinha todo [sic] uma cadeia hierárquica. Sei que tem que seguir rigores, mas a gente tem que quebrar alguns protocolos, não dá pra sempre seguir à risca o que está previsto nos regulamentos.

O recorte feito acima retrata duas vertentes de como o desgaste no trabalho pode prejudicar os policiais em níveis tanto do descanso e lazer, vez que mesmo fora

do horário de trabalho, podem ocorrer situações em que seja necessária a prontidão para o serviço, quanto da existência de problemas na saúde mental, podendo vir ao extremo com casos de suicídio.

Importante salientar que o suicídio não é algo incomum dentro da atividade policial militar. Pelo contrário, de acordo com o Anuário de Segurança Pública de 2022, entre os anos de 2020 e 2021, houve um aumento de 55,4% (cinquenta e cinco inteiros e quarenta décimos por cento) nos casos de policiais militares da ativa, totalizando 121 (cento e vinte e um) suicídios noticiados em nível nacional. Quanto aos índices do Maranhão, o Anuário de Segurança Pública de 2022 apresenta destaque, mostrando uma crescente de casos, com aumento de 200% (duzentos por cento) entre os anos de 2020 e 2021 (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2022).

A motivação ao suicídio cometido por policiais militares, de acordo com Susana Ferreira dos Santos (2007), além dos fatores habituais que levam qualquer outra pessoa ao ato suicida, podem também estar atrelados a questões de estrutura organizacional, estresse, acesso facilitado ao armamento, isolamento da sociedade e imagem pública negativa da atividade militar perante a população.

Em uma tentativa de apresentar medidas capazes de prevenir o suicídio de policiais militares, Diego Porto e Daniel Nunes da Silva (2018, p. 214-215) apresentaram um *checklist* de medidas que podem ser adotadas, vejamos:

- 1) Prestar atenção no comportamento dos subordinados, em especial nas frases de alerta, como: “Eu preferia estar morto”; “Eu não aguento mais”, entre outras;
- 2) Providenciar ambiente reservado e seguro para conversar com o policial em comportamento suicida;
- 3) Ouvir atentamente os problemas do policial em crise, buscando identificar aspectos do estado mental do agente, do seu plano suicida e de seu sistema de apoio social;
- 4) Emitir sinais não-verbais de aprovação durante o diálogo com o policial em crise, como um breve aceno de cabeça validando o que o policial está contando;
- 5) Promover a comunicação empática, demonstrando genuíno interesse e focalizando nos sentimentos do policial em comportamento suicida;
- 6) Tentar apresentar perspectivas positivas para a situação do policial, sem, contudo, fazer o sofrimento daquele policial parecer algo trivial;
- 7) Jamais menosprezar o sofrimento apresentado e nem o fazer sentir-se inferiorizado;
- 8) Nunca utilizar a hierarquia para tentar impor sua forma de pensar ao policial em crise;
- 9) Nunca emitir julgamentos acerca da situação do policial em comportamento suicida, mesmo que de forma não-verbal;

- 10) Providenciar, nos termos da legislação de regência, a suspensão do porte de arma do policial, caso perceba sua incidência em comportamento suicida, em qualquer de suas fases;
- 11) Encaminhar o policial aos serviços de assistência social, de psicologia, bem como aos médicos da corporação, para que o PM em comportamento suicida possa ter acompanhamento capacitado;
- 12) Tratar do tema nas reuniões ordinárias entre os chefes de seções administrativas e demais comandantes, demonstrando-se preocupado e estimulando que os demais também se atentem ao problema;
- 13) Estimular a interação entre os policiais através da promoção de eventos de confraternização e integração entre os policiais do batalhão em que serve, buscando favorecer a criação de redes de apoio social aos policiais;
- 14) Promover, pelo menos uma vez por ano, eventos para debate sobre o tema do suicídio policial, no intuito de desmistificar e propor um debate aberto sobre o problema.

As orientações acima servem como norte para os líderes perante seus liderados, tendo em vista que são medidas capazes de atuar na prevenção ao suicídio, com ênfase em demonstrar a preocupação da Polícia Militar perante seu efetivo, considerando todas as contingências que esse grupo diuturnamente fica exposto.

Durante as entrevistas, também foi relatado pelos entrevistados a questão da interferência do trabalho na saúde de forma positiva. Isso porque destacaram que o fato de serem policiais acaba por ser um motivo a mais para buscarem maior qualidade física e mental. A exemplo, temos a fala do Entrevistado E:

Entrevistado E - O fato de eu ser policial eu acho que é um incentivo pra eu buscar uma melhora da minha saúde física e da minha saúde mental, porque a gente vê muitos policiais que sofrem de problemas físicos e mentais, porque às vezes começa pequeno e não tomam cuidado e acabam se transformando em uma bola de neve. Então, assim, eu prezo muito por cuidar do meu físico e estar com a minha família e amigos o máximo possível, e isso me ajuda muito a encarar melhor o meu serviço.

Pelo trecho narrado acima, “face às exigências da atividade profissional, em que predominam a tensão e o estresse, é necessário desenvolver um estilo de vida como fator determinante não apenas da qualidade, mas da extensão da vida” (VALLA, 2000, p. 138). Assim, observamos que existe certa maturidade na fala do Entrevistado E, ao reconhecer que é necessário desenvolver certos hábitos, com vistas a, inclusive, melhorar seu desempenho no serviço.

Em sequência, a nona pergunta consistiu em verificar a sensação dos policiais militares entrevistados em relação ao amparo legal ser suficiente para o exercício das atribuições constitucionais. Assim, enquanto dois policiais responderam que seja suficiente, por outro lado, obtivemos o seguinte retorno de outros participantes:

Entrevistado B - Não, a lei não dá respaldo nenhum pra gente, o Estado. Não falo Instituição Polícia Militar, mas eu falo em si o Estado. O Estado não dá amparo nenhum legal pra gente. O policial se sente praticamente sozinho. Aconteceu a situação ele praticamente tá só. Algumas situações o comando da polícia pode te ajudar, mas em outras não pode. Mas no geral colocando, resumindo tudo, o policial praticamente tá só, o Estado de fato não dá amparo legal nenhum e a lei também não favorece nada;

Entrevistado F - Não. A partir do momento que a entidade não disponibiliza amparo legal pra gente que é policial militar e que tá todo dia na rua, não se torna suficiente. A partir do momento que a gente tira do nosso próprio bolso, que já não é muito, já se torna insatisfatório o serviço que a gente faz;

Entrevistado H – Não, não temos. A gente tem alguma estrutura, como a viatura, que é o mínimo. A gente poderia ter uma estrutura bem melhor, to falando em questão estrutural, uma viatura um pouco mais blindada, pelo menos com arma pequena. A gente não tem nenhum sistema jurídico pra nos dar apoio, então o policial vai ter que correr atrás do advogado e qualquer processo hoje o nosso salário não pagaria, a gente iria ter que trabalhar 2, 3 meses pra pagar um processo desse ou recorrer a empréstimos onde mexe estruturalmente na vida do policial, economicamente, social e familiar;

Entrevistado J – É uma pergunta delicada, principalmente por que a gente vem presenciando hoje em dia algumas decisões que têm interferido sim nas nossas atuações causando insegurança na realização do nosso trabalho. O policial se sente receoso em agir por conta dessas várias interpretações que dão para as normativas. Então eu sinto sim uma dificuldade na nossa atuação hoje em dia do policial em decorrência disso.

Cumpre destacar a sensibilidade do tema “amparo legal”, uma vez que são muitas variáveis notáveis nas falas dos entrevistados, perpassando por questões que envolvem ausência de respaldo legal e do Estado, ausência de assistência jurídica e os custos pessoais despendidos que decorrem dessa lacuna, e, não obstante, algumas decisões judiciais que interferem no trabalho desenvolvido pelo policial militar.

Quanto à insegurança jurídica proporcionada pela legislação infraconstitucional, não é incomum encontrarmos distorções e subversões nas interpretações normativas, as quais prejudicam e interferem na atuação do policial militar para realização do policiamento ostensivo.

Como exemplo, recentemente a Sexta Turma do Superior Tribunal de Justiça (STJ) decidiu que é ilegal realizar revista pessoal baseada apenas na “atitude suspeita” (RHC 158580/BA) (BRASIL, 2022). Ou seja, ficou definido que a busca tanto pessoal quanto veicular, sem autorização judicial, que se basear apenas na experiência policial, em razão da aparência ou atitude do suspeito, extrapola os limites da lei.

Tais alterações decorrem da interpretação dada aos dispositivos legais e que acabam por fragilizar a atuação do policial frente ao combate da criminalidade,

uma vez que, para além das dificuldades no exercício de suas funções, a categoria não possui amparo estatal, devendo recorrer por conta própria para garantir sua defesa em processos administrativos e judiciais.

Superadas estas questões, foi perguntado aos entrevistados se eles possuem planos de mudar de profissão e quais seriam os motivos atrelados a resposta dada. Observamos que, apesar de todas as dificuldades evidenciadas nas falas dos entrevistados, decorrentes do dia a dia da profissão, apenas três dos dez participantes manifestaram o interesse em mudar de ocupação. Vejamos:

Entrevistado B - Sim, tenho. Assim, eu penso em entrar para carreira jurídica, fazer uma outra faculdade, outra graduação, de repente com o passar do tempo pensar em uma carreira jurídica, essa é a minha pretensão. Os motivos são muitos, principalmente em razão de tudo que já citei, questões de amparo legal, de não ter uma perspectiva de carreira tão definida como a gente ver em outras categorias que as promoções ocorrem tudo certinho e a polícia militar tem umas coisas que a gente pensa de um jeito e na hora é outra, e isso vai, de certa forma desmotivando e fazendo com que a gente pense em outras coisas;

Entrevistado G – Sim. A questão salarial e questões de reconhecimento;

Entrevistado H - Sim. Melhores condições de trabalho e tendo uma vida social e econômica mais estável;

Por outro lado, a exemplo do Entrevistado J, indo em contraposição ao entendimento do Entrevistado G, entende que a questão salarial é um fator determinante para sua continuidade na Polícia Militar, uma vez que em sua fala relata:

Entrevistado J - Assim, planos de mudar eu diria que não, atualmente não. Eu quero acrescentar. A gente sabe dos benefícios que é ser servidor público, a gente pensa muito na frente, pensa muito na aposentadoria e aqui a gente tem nosso subsídio integral. Então tudo isso acaba sendo um fator preponderante sobre decisão de mudança de profissão, mas eu não quero mudar, eu gostaria de acrescentar. E se eu mudar é porque aqui a profissão de policial militar me desgastou mentalmente;

Pelas considerações destacadas tanto pelo Entrevistado G, quanto pelo Entrevistado J, percebemos inclusive como para um deles a questão salarial é um fator motivador e determinante para sua permanência como polícia militar, uma vez que existe a questão do subsídio integral. Enquanto, por outro lado, para o Entrevistado G este fato não é tão determinante e, inclusive, interfere juntamente com o fator do reconhecimento, para sua vontade em mudar de área.

Através do exposto acima, os motivos destacados pelo Entrevistado J se aproximam do que o autor Gaulke (2007) destaca, ao entender que os seres humanos são atraídos e participam da organização não somente em função do cargo, do salário e do clima organizacional, mas também em função das expectativas de mudanças,

serviços e benefícios que poderão usufruir. Enquanto os destaques feitos pelo Entrevistado G caminham em direção contrária.

Por derradeiro, o último questionamento feito aos participantes visou identificar quais seriam as medidas que poderiam ser adotadas para que a motivação no trabalho deles fosse maximizada.

Alguns entrevistados ponderam questões de reconhecimento e valorização, tendo este trabalho identificado que estes elementos são evidenciados como uma necessidade secundária dentro da Teoria de Maslow, uma vez que ocupam a classe de estima. Tanto o reconhecimento, quanto a valorização repercutem dentro da atividade policial, conforme podemos observar na fala dos entrevistados abaixo transcritas:

Entrevistado A – O reconhecimento que é pouco pelo que a gente faz no dia a dia, uma estrutura boa, qualidade das viaturas, qualidade do Batalhão, melhorando também as estruturas físicas. As viaturas não têm qualidade de higiene que a gente necessita. É 24 horas no ar e só saindo e entregando pra outro, não tem uma limpeza, não tem nada em uma viatura dessa, é insalubre.

Entrevistado B - Ser motivado às vezes não depende muito da Instituição, da própria polícia. A gente é muito dependente do governo, do Estado. Já vi muitos comandantes com ideias boas pra colocar em pautas, mas não depende só deles, acabam sendo engavetadas. Como eu falei, a questão das promoções, tem a questão da função. Até hoje eu não recebo pela função de motorista, então ainda tem muita coisa para melhorar.

Entrevistado D - Melhorar nossas condições de trabalho, ter reconhecimento pela sociedade e pelo Estado da importância do serviço que prestamos e do risco que isso significa para nós e para nossas famílias. Então, no geral, o reconhecimento vai passando por diversas etapas, “né”? É muito uma questão de salário, condições das viaturas, os equipamentos, que muitas vezes compramos uma coisa aqui e outra ali para trabalharmos melhor. Se formos depender do Estado para tudo, colocamos nossa vida ainda mais em risco, pois até chegar o que precisamos, já aconteceu muita coisa antes. Então, assim, no meu ponto de vista, melhorar salários e nossas condições, com equipamentos e viaturas condizentes com o risco que encontramos nas ruas.

Entrevistado I – As questões de valorização em geral de todos os policiais, independentemente de ser oficial ou praça, a questão da valorização.

Pelo exposto acima, observamos que essas necessidades ainda não foram supridas, ocupando certa relevância dentro da realidade vivenciada pelos policiais militares, uma vez que são destacadas as ausências em duplicidade, vez que houveram relatos tanto no âmbito interno da corporação, quanto no âmbito externo, pela sociedade.

Quanto ao salário, identificado como um fator higiênico dentro da teoria desenvolvida por Herzberg, cumpre destacar as falas dos entrevistados abaixo:

Entrevistado E - Salário, a gente ver que teve a questão do adicional noturno e que não teve quórum suficiente na assembleia pra votação aí é complicado. Quando tem um benefício pra polícia parece que a assembleia barra. Mas já conquistamos muitas coisas, a gente ver relatos dos mais antigos que antigamente as coisas eram muito mais complicadas e hoje se a gente comparar a nossa profissão com outras profissões a gente tá em um nível muito mais elevado até mesmo por causa da situação político-econômica brasileira.

Entrevistado G - Principalmente essa questão institucional mesmo, questão de promoções que essa questão de saída não afeta não só a mim, mas a corporação como um todo. Se tivesse ascensão eu ia na garantia de que eu conseguiria chegar ao posto que posso colocar hoje que é major, que possui o salário “mais atrativo”. Assim como outros, então essa questão da ascensão melhoraria muito a motivação não só a minha, mas a tropa como um todo.

Entrevistado H - A questão do melhor salário, melhor estrutura de trabalho, melhor adesão de uma base jurídica para apoiar e instruir os policiais, pois não adianta só apoiar, também tem que ter instrução caso um policial precise ou alguma ocorrência ou alguma coisa do trabalho ele ter um respaldo, saber que tem um grupo de advogados que se precisar deles a qualquer momento eles vão estar a disposição para poder prestar informações e auxiliar.

As falas transcritas acima retratam fielmente grandes dificuldades enfrentadas no dia a dia dos policiais militares de modo geral, questões estas que em certo ponto, interferem na produtividade deste grupo, uma vez que ambientes sem estrutura necessária, bem como, com material necessário para o emprego do policiamento ostensivo nas ruas, dificultam o combate à criminalidade.

Não obstante, muito se foi falado também em relação a necessidade de melhora nas questões salariais e de promoções, que são fatores também de importante destaque, pois interferem poderosamente na percepção do indivíduo em relação ao seu trabalho, uma vez que a contraprestação do Estado deve ser condizente com o serviço realizado pelos policiais militares.

Relativo às promoções, o Estatuto dos Policiais Militares da PMMA (Lei .nº 6.513, de 30 de novembro de 1995), na Seção II, trata especificamente sobre o tema, destacando que, de acordo com o art. 77 do referido documento, “o acesso a hierarquia militar é seletiva, gradual e sucessiva, e será feita mediante promoções, de conformidade com a legislação pertinente, de modo a obter-se um fluxo regular e equilibrado” (MARANHÃO, 1995, p.198).

No tocante à hierarquia militar, o próprio Estatuto dos Polícias Militares da PMMA prevê os “círculos hierárquicos e a escala hierárquica”, conforme tabela constante no referido documento. Vejamos:

Tabela 1 – Círculos Hierárquicos e a Escola Hierárquica da PMMA

Círculo de Oficiais	Círculo de Oficiais Superiores	Coronel Tenente-Coronel Major
	Círculo de Oficiais Intermediários	Capitão
	Círculo de Oficiais Subalternos	Primeiro-Tenente Segundo-Tenente
Círculo de Praças Especiais	Freqüentam o Círculo de Oficiais Subalternos	Aspirante-a-Oficial
	Excepcionalmente ou em reuniões sociais, têm acesso ao Círculo de Oficiais	Cadete
Círculo de Praças	Círculo de Subtenentes e Sargentos	Subtenente Primeiro-Sargento Segundo-Sargento Terceiro-Sargento
		Cabos e Soldados
		Alunos do Curso de Formação de Sargentos
		Alunos do Curso de Formação de Cabos e Soldados

Fonte: Maranhão (2010, p. 185-186).

A segmentação realizada dentro da mesma classe, como também entre as classes, de acordo com o art. 49 do Estatuto dos Policiais Militares da PMMA (Lei n.º 6.513, de 30 de novembro de 1995), “não afeta, de modo algum, a dignidade pessoal do militar e decorre, exclusivamente, da estrutura hierárquica da Polícia Militar” (MARANHÃO, 1995, p. 193).

Assim, entre os artigos 50 e 54, o Estatuto dos Policiais Militares destaca as atribuições principais dos Oficiais (art. 50), Subtenentes e Sargentos (art. 51), Cabos e Soldados (art. 52) e praças especiais (art. 53), destacando ainda no art. 54 que a responsabilidade do policial militar é integral pelas suas decisões, ordens e atos praticados.

Indo além, os critérios adotados para efetivar as promoções são descritos no art. 78 do mesmo Estatuto (Lei nº 6.513 de 30 de novembro de 1995), o qual consigna que “as promoções serão efetuadas pelos critérios de antiguidade, merecimento, tempo de serviço, por bravura e ‘*post-mortem*’, mediante ato do Governador do Estado para Oficiais e do Secretário de Estado da Segurança Pública para Praças” (MARANHÃO, 1955, p. 346).

Pela leitura acima, observamos que o critério de “merecimento”, por vezes, consiste em um elemento subjetivo, recaindo em severas críticas. Sobre o tema, o Capitão da Polícia Militar do Piauí, José Wilson Gomes de Assis (2010, p. 1), relata que a utilização do merecimento como critério para promoções dentro da Polícia Militar indica um “conjunto de qualidades e atributos pessoais do militar que revelam, em tese, que ele é o mais apto para exercer as funções do posto ou graduação para o qual está concorrendo. Aqui, de forma subjetiva, a promoção se dá através de indicação.”

Desta forma, considerando a difícil mensuração do termo “merecimento”, tal fator gera insatisfação em alguns dos entrevistados, uma vez que apesar de haver previsão legal para promoções, muitos observam que este “incentivo” fica cada vez mais distante, gerando desmotivação para a classe.

Apesar de todas estas dificuldades, o comandante do 20º BPM do Estado do Maranhão, visando esforços em garantir a motivação de sua equipe, desenvolveu um sistema de recompensas de acordo com a produtividade trimestral (Anexo 1). Na fala do Entrevistado J, podemos verificar a importância desse sistema de recompensas, conforme destacado abaixo:

Entrevistado J – Acredito que o reconhecimento profissional, o comandante aqui da unidade do vigésimo batalhão faz muito isso, como pode ver tem um espaço ali de policiais do mês, trimestral. Enfim, no final do ano ele recompensa com premiações, então isso motiva realmente o policial. É certo que esse exemplo deve ser seguido aí por outros comandantes se possível, é visto em alguns batalhões isso, esse reconhecimento. Sabemos também que tem as dificuldades nas promoções de todos os policiais, acho que hoje esse é um fator que pesa muito na motivação do policial, essa questão das promoções que demora muito, mas enfim, tem as vezes que se utilizar de alguns subterfúgios que não, os próprios da nossa área militar e acaba causando uma certa insatisfação, então acho que se mudar era melhor regular isso, essa questão da promoção.

A criação desse sistema é aproximada da teoria desenvolvida por Victor Vroom, uma vez que o comandante do 20º BPM possui uma posição capaz de mapear maneiras de motivar sua equipe através de recompensas externas, revelando, assim, uma expectativa que o policial terá ao realizar suas ações, pois ele sabe que, a depender de seus comportamentos e seus resultados, irá alcançar recompensas.

A iniciativa acima, reforça a motivação dos policiais militares que estão lotados nesse Batalhão, uma vez que seu líder visa, com tal determinação, garantir a

qualidade de vida no espaço laborativo. De igual modo, também foi desenvolvido quadro denominado “Espaço 20º BPM – Destaque do mês”¹, conforme abaixo:

Figura 2 – Quadro “Espaço 20º BPM – Destaque do mês”



Fonte: retirada pelo Autor nas dependências do 20º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Maranhão.

A criação de incentivos, como o evidenciado acima, acaba por elevar a estima do operacional, sendo responsável ainda por desenvolver estímulos que são propícios ao desenvolvimento da motivação individual, refletindo diretamente na performance dos policiais militares lotados no 20º BPM, e, por consequência, refletindo positivamente nos resultados do órgão.

¹ Os policiais que aparecem na Figura 02 não participaram das entrevistas.

7 CONCLUSÃO

Este trabalho analisou os fatores que atingem a motivação dos policiais militares do Maranhão empregados nas atividades de policiamento ostensivo do 20º Batalhão de Polícia Militar para o desempenho de suas funções perante a sociedade.

Constatamos que, em resposta ao problema da pesquisa, é possível afirmar a evidência de que salários, folgas, sistema de promoções e condições de trabalho adequadas são alguns dos principais fatores que interferem na motivação dos policiais militares que foram entrevistados e estão lotados no 20º BPM.

No tocante às entrevistas realizadas, verificamos que os referidos fatores são colocados como elementos fundamentais a serem melhorados dentro do espaço de trabalho desses policiais, refletindo na qualidade de vida no trabalho, uma vez que, por existirem esses gargalos, o ambiente tende a estar desequilibrado, interferindo na motivação do efetivo.

As pontuações realizadas pelos entrevistados, quais sejam salários, folgas, sistema de promoções e condições de trabalho adequadas se aproximam da teoria motivacional desenvolvida por Herzberg, uma vez que a ausência desses recursos gera certa insatisfação dentro do ambiente laboral, o que se aproxima do cenário de pesquisa analisado, vez que os entrevistados demonstraram que esses pontos são importantes para melhorar a motivação no trabalho.

No entanto, apesar dos gargalos tenderem aproximação à teoria motivacional de Herzberg, observamos que no 20º BPM existe o reconhecimento aos seus servidores pelos serviços prestados, através do “Espaço 20º BPM – Destaque do mês”, bem como do sistema de recompensas de acordo com a produtividade trimestral (Anexo 1).

Neste ponto, cumpre observar a afinidade desses mecanismos de reconhecimento tendo como base a teoria desenvolvida por Victor Vroom, uma vez que esses projetos que são idealizados pelo comando do 20º BPM demonstram que os líderes estão em uma posição favorável para manejar as recompensas externas (ou extrínsecas) cabíveis aos seu efetivo, como é o caso, vez que esses incentivos estimulam a motivação dos policiais militares.

Como sugestão aos gargalos identificados, este trabalho monográfico indica a possibilidade da Polícia Militar viabilizar mecanismos para melhorias internas da corporação, uma vez que a ausência destes fatores higiênicos gera um terreno

propício ao desenvolvimento de problemas na saúde mental, no bem estar e, em casos extremos, cometimento de suicídio.

Alguns mecanismos consistem na criação de elementos objetivos ao termo “merecimento” para o alcance das promoções, uma vez que, devido à subjetividade, muitos policiais se sentem desmotivados. De igual modo, a subjetividade desse termo colide com os princípios inerentes à própria Administração Pública, que indicam a necessidade da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (art. 37 da Constituição Federal de 1988).

Outro ponto importante seria, através do próprio desempenho individual do policial militar, o estabelecimento de metas com a criação de benefícios que agreguem ao seu salário, com vistas a fortalecer os incentivos à classe e reconhecer o importante serviço prestado para a sociedade. Além disso, far-se-ia possível a disseminação de projetos como os utilizados no 20º BPM, vez que criaram um sistema para garantir folgas a depender do desempenho dos profissionais.

Pertinente às condições de trabalho, este tema é bastante sensível, já que requer condições dependentes do aparelho estatal como um todo, pois perpassam fatores complexos e diversos, pois são muitos os percalços a serem superados.

Assim sendo, a pesquisa realizada alcançou seu objetivo, pois logrou êxito ao analisar os fatores que atingem a motivação dos policiais militares empregados nas atividades de policiamento ostensivo do 20º Batalhão de Polícia Militar para o desempenho de suas funções perante a sociedade, sendo pormenorizados os motivos tanto em evidência teórica quanto prática, apresentadas ainda propostas com soluções viáveis.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Jéssica Camargo de. **Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho**: Um estudo no setor de saneamento ambiental em uma empresa do segmento de *call center* em Brasília. Faculdade de Tecnologia e Ciências Aplicadas – FATECS. Curso de Administração. 2013.

ANTLOGA, Carla Sabrina. **Práticas gerenciais e qualidade de vida no trabalho**: o caso das micro e pequenas empresas do setor de serviços de alimentação de Brasília. 2009. 239 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)- Universidade de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: . Acesso em: 02 de fevereiro de 2016.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. 3 ed. São Paulo, Atlas, 1990.

ASSIS, José Wilson Gomes de. O atual sistema de promoção na Polícia Militar e os seus malefícios para a instituição, seus integrantes e a sociedade. 2010, 7 f. Disponível em: <https://jusmilitaris.com.br/sistema/arquivos/doutrinas/oatualsis tema.pdf>. Acesso em set. 2022.

AZKOUL, Marco Antonio. **A Polícia e sua função constitucional**. São Paulo: Editora Oliveira Mendes, 1998.

BARBOSA, Cristiane. **Qualidade de Vida e Motivação no Trabalho**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARRACHO, L. P. P. **Motivação e satisfação dos colaboradores**: o caso do Grupo Somitel (Master's thesis), FEUC, 2013.

BERGAMINI, C. W. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**: uma estratégia de Desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1990.

BRASIL. **Constituição (1934)**. Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 16 de julho de 1934. Rio de Janeiro, RJ, 1934.

_____. Lei n. 192, de 17 de Janeiro de 1936. **Reorganiza, pelos Estados e pela União, as Policias Militares sendo consideradas reservas do Exército**. Rio de Janeiro, RJ, 161 1936. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1930-1939/lei-192-17-janeiro-1936-501765-publicacaooriginal-1-pl.html> . Acesso em 08 de set. de 2022.

_____. **Constituição (1967)**. Constituição da República Federativa do Brasil de 1967. Brasília, DF, 1967.

_____. **Decreto-lei nº 317, de 13 de março de 1967.** Reorganiza as Polícias e os Cargos de Bombeiros Militares dos Estagiados, dos Territórios e do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF, 1967.

_____. **Decreto-lei nº 667, de 2 de julho de 1969.** Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Território e do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF, 1969.

_____. **Código de Processo Penal Militar.** Decreto lei nº 1.002, de 21 de outubro de 1969. Brasília, DF, 1969.

_____. **Decreto-lei nº 2.010, de 12 de janeiro de 1983.** Altera o Decreto-Lei nº 667, de 02 de julho de 1969, que reorganiza as Polícia Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal e dá outras providências

_____. **Constituição (1988).** Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Parecer GM-25, de 10 de agosto de 2001.** Diário Oficial da República do Brasil. Brasília, DF, 13 ago. 2001. Disponível em: <http://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=754715>. Acesso em: 20 ago. 2022.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça (Sexta Turma). **RHC nº 158580/BA (2021/0403609-0).** Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://processo.stj.jus.br/processo/pesquisa/?aplicacao=processos.ea&tipoPesquisa=tipoPesquisaGenerica&termo=RHC%20158580>. Acesso em junho 2022.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada:** um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre – 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração, teoria, processo e prática.** São Paulo: McGraw-Hill,Ltda.1987.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COELHO, Eduardo Ferreira. **"Uma farda sem um homem é só um pedaço de pano":** estudo de caso sobre autoeficácia e qualidade de vida no trabalho na Polícia Militar do Distrito Federal. 2014. xviii, 194 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) —Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

COSTA, Antonio Ytallo Silva. **A satisfação e a motivação como fatores propiciadores da atividade policial militar:** uma abordagem do modelo de Herzberg. Orientador: Carlos Manta Pinto de Araújo. 2012. 60 f. Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Ceará – UFC,

Fortaleza, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/30281>. Acesso em set. 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 20ª edição. São Paulo: Atlas, 2015.

DE PLACIDO E SILVA. **Vocabulário Jurídico**. v.1. 12 ed. Rio de Janeiro: Editora Forense, 1993.

Denzin NK, Lincoln YS, editors. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications; 1994.

ESTEVES, Álvaro Eduardo Ferreira, VIEIRA, Carlos Gentil Dias. **O Gerente Animador: Motivação e Ação na Prática Administrativa**. Rio de Janeiro: Editora S.A, 1985.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. 2. ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. (2013). **“QVT é quando acordo... penso em vir trabalhar e o sorriso ainda continua no rosto!” Sentidos da qualidade de vida no trabalho na ótica dos servidores públicos**. Em M. C. Ferreira; C. S. Antloga; T. Paschoal & R. R. Ferreira (Orgs.). *Qualidade de vida no trabalho: questões fundamentais e perspectivas de análise e intervenção* (Cap. 1, pp. 19-38). Brasília: Paralelo 15.

FERREIRA, Rodrigo R.; FERREIRA, Mário César; ANTLOGA, Carla Sabrina; BERGAMASCHI, Virgínia. **Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel estratégico dos gestores**. *Revista de Administração*, São Paulo, v.44, n.2, p.147-157, abr./maio/jun. 2009. Disponível em: <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1252190082.81-arquivo.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2022.

FOCHESATTO, Sidnei A. **Os planos de incentivos e recompensas com recompensas como fatores de motivação: estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal mecânico de Caxias do Sul**. 2002. 360 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

FONSECA, Carlos Anselmo da. **A segurança pública e as polícias civil e militar diante do texto constitucional – Uma visão interpretativa do artigo 144 da Constituição Federal**. *Revista Ciência Jurídica*. Brasília, nº 44, mar./abr. 1992.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. **Anuário Brasileiro de Segurança Pública (2022)**. Ano 16 – 2022, ISSN 1983-7364. Disponível em: <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2022/06/anuario-2022.pdf?v=5>. Acesso em ago. 2022.

FRAGA, Cristina K. **Peculiaridades do trabalho policial militar**. *Revista Virtual Textos & Contextos*, Porto Alegre, v. 5. n. 2, 2006. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/fass/ojs/index.php/fass/article/view/1033/812>. Acesso em: 02 set. 2022.

GASPARINI, D. **Direito administrativo**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

GAULKE, Carmen Nádia, **Benefícios**: usado como fator motivacional pela empresa Karsten 23 S/A no setor tecelagem II 1º turno. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, 2007 Disponível em: <http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/24/19>. Acesso em Junho de 2022.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2007.

HECKHAUSEN, H. **The anatomy of achievement Motivation**. New York: Academic Press, 1967.

HERZBERG, Frederick. 1997. **Novamente**: como se faz para motivar funcionários. In: BERGAMINI, C., Coda; R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HIPÓLITO, Marcello Martinez; TASCA, Jorge Eduardo. **Superando o mito do espantinho**: uma polícia orientada para a resolução dos problemas de Segurança pública. Florianópolis: Insular, 2012.

HOLLOWAY, T.H. **Polícia no Rio de Janeiro**: repressão e resistência numa cidade do século XIX. Tradução Francisco de Castro Azevedo. Rio de Janeiro: FGV, 1997.

KOONTZ, Harold; O' DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração e Recursos Humanos**: desenvolvimento de administradores. 14 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAZZARINI, Álvaro. **Estudos de Direito Administrativo**. 2 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1999.

LOBOS, Júlio. **Teorias sobre motivação no trabalho**. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 17–25, 1975. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/39762>. Acesso em: 02 set. 2022.

LOPES, Josinaldo. **Manual de Padronização das Técnicas e Táticas de Abordagem e Pilotagem da Equipe Tática Albatroz do 8º BPM-MA**. São Luís (MA), 2015.

MACHADO, Cleide de Lourdes Barbosa. **Motivação, qualidade de vida e participação no trabalho**. Universidade Federal de Santa Catarina Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2002.

MARANHÃO. (Estado). **Lei nº 6.513 de 30 de novembro de 1995**. Dispõe sobre o estatuto dos policiais militares da Polícia Militar do Maranhão. In: Silva, James

Ribeiro. **Legislação Básica da Polícia Militar do Maranhão**. 5. Ed. São Luís: Comercial Serigraf., 2010.

MARCENEIRO, N.; PACHECO, G. C. **Polícia comunitária: evoluindo para a polícia do século XXI**. Florianópolis: Insular, 2005.

MASLOW, Abraham Harold. **Diário de Negócios de Maslow**. Abraham H. Maslow; 1970, organizado por Deborah C. Stephens; [tradução de Nilza Freire] - Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Moderno**. 10 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

MOREIRA NETO, Diogo. **Curso de Direito Administrativo**. 8 ed. Rio de Janeiro: Forense, 1989.

_____. **A Segurança pública na Constituição**. Revista de informação legislativa, Brasília, v. 28, n. 109, p. 137-148, jan./mar. 1991.

MUNIZ, Jacqueline; PROENÇA JR., Domício; DINIZ, Eugênio. **Uso da força e ostensividade na ação policial**. Conjuntura Política - Boletim de Análise. Belo Horizonte: Departamento de Ciência Política/UFGM, n. 6, abril de 1999, pp. 22-26.

OLIVEIRA Genay Cristyan Silva; SILVA, Adriano Maniçoba da. **Proposição de um modelo integrativo das teorias motivacionais**. Periódico de Divulgação Científica da FALS Ano VII - Nº XV-JUL/ 2013 - ISSN 1982-646X.

OLIVEIRA, Augusto Ribeiro, BICCA, Fernando Carlos. CAMPOS, Sérgio Flores, **Graus de estresse dos cabos e soldados do 3º RPMon**. Estratégias utilizadas para controle. Curso Avançado de Administração Policial Militar (CAAPM). Academia de Polícia Militar. Porto Alegre/RS, 2000.

PINHEIRO, Tiago Vinícius da Silva. **Policimento Disciplinar Ostensivo**. Mato Grosso: [s.n.], 2008.

POLÍCIA MILITAR DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Manual Básico de Policimento Ostensivo da Polícia Militar**. 3 ed. 1997.

PORTO, Diego; SILVA, Daniel Nunes da. **Prevenção do suicídio na polícia militar: a percepção do problema e alguns cuidados importantes a serem tomados pelos comandantes**. Revista Ordem Pública, Florianópolis, v. 10, n. 1984-1809 e 2237-6380, p. 197-219, jan./jul. 2018.

ROBBINS, S.. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Education, 1999.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho – Evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

ROLIM, Vanderlan Hudson. **Polícia de Preservação da Ordem Pública**. Belo Horizonte: Oficina Redatorial “Guimarães Rosa”, 2015.

ROVER, C. **Para Servir e Proteger: Direitos Humanos e Direito Interacional Humanitário para forças policiais e de segurança.** Genebra. Comitê Internacional da Cruz Vermelha, 2005.

SAMPA, Fábio. **Motivação e a pirâmide de Maslow.** 2018. Disponível em: <<https://www.fabiosampa.com.br/index.php/motivacao/9-motivacao-e-a-piramide-de-maslow>>. Acesso em: 03 set 2022.

SANT ANNA, Anderson de Souza. **Qualidade de vida no trabalho, (recurso eletrônico) fundamentos e abordagens.** Rio de janeiro, Ed. Elsevier, 2011.

SANTOS, Susana Maria da Silva Ferreira Matias dos. **Suicídio nas forças policiais: um estudo comparativo na PSP, GNRe PJ.** Porto, 2007.

SENASP. Secretaria Nacional DE Segurança Pública – SENASP. **Relatório Final: Doutrina Nacional de Policiamento com Motocicletas.** III Fórum Nacional dos Gabinetes de Gestão Integrada, Belém, PA. 2010. Disponível em: <https://www.justica.gov.br/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-epesquisa/download/outras_publicacoes/pagina-1/1vademecum_segpub.pdf>. Acesso em: 02 ago. 2022.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da. **Qualidade de vida do trabalhador: uma questão cada vez mais atual.** In: MANSOUR. A. B.B. et al. **Tendências em Recursos Humanos.** Porto Alegre: Multimpresos, 2001.

SIQUEIRA, W. **A Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor.** 2018. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/a-teoria-x-e-a-teoria-y-de-douglasmcgregor/51506/>>. Acesso em: 04 set 2022.

SOIBELMAN, L. **Enciclopédia do advogado.** 5. ed. Rio de Janeiro: Thex, 1994.

SOUSA, António Francisco de. **A polícia no estado de direito.** São Paulo: Saraiva, 2009.

SULOCKI, Victoria-Amália de B. C. G. de. **Segurança pública e democracia: aspectos constitucionais das políticas públicas de segurança.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2007. (Coleção pensamento crítico).

TAYLOR, Frederick Winslow; trad. Arlindo Vieira Ramos. **Princípios de Administração Científica.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TELLES, Marcos. **A Teoria da Expectativa (Vroom).** 2004. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/208782571/A-Teoria-Da-Expectativa>>. Acesso em: 04 set 2022.

VALLA, Wilson Odirley. **Deontologia Policial Militar. Ética Profissional.** 2. ed. Curitiba: Reproset, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão de pessoas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIANNA, M. A. F. **Motivação, liderança e lucro**. São Paulo: Gente, 1999.

Violanti, J. M., & Aron, F. (1993). **Sources of police stressors, job attitudes, and psychological distress**. *Psychological Reports*, 72(3, Pt 1), 899–904.

WYSE, Robert de Moraes. **Motivação**: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. *Rev. Cienc. Gerenc.*, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de consentimento livre e esclarecido

Eu, _____, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado **MOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES DO MARANHÃO EMPREGADOS NAS ATIVIDADES DE POLICIAMENTO OSTENSIVO**: uma análise de caso no 20º Batalhão de Polícia Militar, cujo objetivo é: analisar os fatores que atingem a motivação dos policiais militares empregados nas atividades de policiamento ostensivo do 20º Batalhão de Polícia Militar para o desempenho de suas funções perante a sociedade.

Estou ciente de que responderei um questionário e uma entrevista, e esta poderá ser gravada, assim como os resultados da pesquisa poderão ser utilizados para fins acadêmicos, podendo ser divulgados em eventos científicos e/ou publicados, mas minha privacidade será respeitada, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo. Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de todo o aqui mencionado e compreendido a natureza e o objetivo do já referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação. No entanto, caso eu tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, haverá ressarcimento em dinheiro, através da assinatura de recibos que conterão as justificativas das despesas. De igual maneira, caso ocorra algum dano decorrente da minha participação no estudo, serei devidamente indenizado, conforme determina a lei.

São Luís/MA, ____ de _____ de 20__.

Participante

FRANCISCO GOMES CORRÊA JÚNIOR
(Pesquisador)
E-mail: cadpmcorrea@gmail.com

APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Grau Hierárquico:	Estado Civil:
Nível de Instrução:	Idade:
Tempo de serviço:	Número de filhos:

Pergunta 1: Para você, o que é estar motivado?

Pergunta 2: Como você avalia a sua motivação em relação ao trabalho que realiza?

Pergunta 3: Considerando a resposta acima, você se sente realizado pessoalmente e profissionalmente como policial militar? Por qual(is) motivo(s)?

Pergunta 4: Como você considera seu relacionamento com os seus superiores, pares e subordinados?

Pergunta 5: Você considera as condições físicas e estruturais do seu ambiente de trabalho suficientes para o desempenho da sua profissão?

Pergunta 6: O que você considera mais importante no seu trabalho como policial militar?

Pergunta 7: Você sente que o trabalho satisfaz suas necessidades? Se não, quais faltam ser satisfeitas?

Pergunta 8: O trabalho interfere na sua saúde e bem-estar? Como?

Pergunta 9: Você considera o amparo legal ao policial militar suficiente para o exercício de suas atribuições constitucionais?

Pergunta 10: Você tem planos de mudar de profissão? Qual o principal motivo atrelado a sua resposta?

Pergunta 11: Quais medidas poderiam ser tomadas para melhorar a sua motivação no trabalho?

ANEXOS

Anexo 1 – Área de Abrangência do 20º BPM

