

## Aferição do nível motivacional da tropa do 9º batalhão de Polícia Militar do Estado de Goiás

### RESUMO

palavras-chave:  
Motivação Organizacional.  
Trabalho Policial.  
Polícia Militar de Goiás.

A pesquisa em tela objetivou identificar as circunstâncias determinantes da motivação dos policiais militares do 9º BPM, e constatar o nível motivacional dos aludidos militares. Como referencial teórico foram utilizados autores como Maslow, Chiavenato, Bergamini, dentre outros, ilustrando o conceito de motivação organizacional, assim como a importância do tema para o desenvolvimento e sucesso da corporação. Utilizou-se o método de pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de questionário que contou com dois blocos de perguntas: sobre o ambiente de trabalho e sobre a motivação para o trabalho. Um total de 34 (trinta e quatro) policiais responderam os questionamentos propostos. Os resultados obtidos pela pesquisa apontaram a desmotivação/insatisfação dos pesquisados nos fatores: valorização, promoção, treinamento prático de tiro e tratamento desigual. Não obstante, constatou-se também que os militares estão satisfeitos/motivados com o ambiente de trabalho, com o comandante, com a duração das escalas, bem como com a possibilidade de expor a opinião. Chegou-se à conclusão que medidas devem ser tomadas para a melhoria dos fatores deficitários, a exemplo da melhoria dos critérios de promoção e concessão de treinamento de tiro regularmente.

### ABSTRACT

key-words:  
Organizational Motivation.  
Police work.  
Military Police of Goiás.

The screen survey aimed to identify the determining circumstances of the motivation of the military officers of the 9th BPM, and to verify the motivational level of the military alluded to. As a theoretical reference, as authors such as Maslow, Chiavenato, Bergamini, among others, illustrate the concept of organizational motivation, as well as the importance of the theme for the development and success of the corporation. Using the quantitative research method, through application applications that have two blocks of questions: about the work environment and about a motivation for work. A total of 34 (thirty-four) police officers raised the proposed questions. The results of the research pointed to a lack of motivation / dissatisfaction of the data in the various factors: valorization, promotion, results generation and inequality. However, you may also be warm / motivated with the work environment, with the commander, with the duration of the scales, as well as with an opportunity to express an opinion. It has been concluded that a decision is taken to improve the deficit factors, an example of improving research objectives and granting regular shooting training.

### Introdução

O presente artigo busca analisar o nível motivacional da tropa do 9º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Goiás, e diagnosticar como o quesito motivacional influencia no desempenho da atividade de policiamento. Apesar da motivação nas organizações ser um tema amplo, muito discutido e estudado devido à sua importância para o desenvolvimento e sucesso organizacional, pouco se pesquisa na área militar sobre respectivo tema, principalmente no âmbito nacional.

Existe o estudo do Ministério da Defesa, Exército Brasileiro (BRASIL, 2003), que por meio do Programa de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro, levanta a questão da motivação das forças que atuam em terra, e descreve como crítica a profissionalização e elevação moral dos seus integrantes. Tem-se ainda alguns artigos científicos, teses de mestrado e uns poucos livros, não mais que três.

A escolha pelo tema retro mencionado justifica-se pela necessidade premente de estudar e fazer pesquisas sobre o que motiva, ou desmotiva, os militares, mais especificamente, os do 9º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Goiás, e identificar quais medidas podem ser empreendidas pela Corporação como forma de minimizar a desmotivação operacional.

Quais fatores influenciam na motivação da tropa e o que fazer quando o nível motivacional se encontra deficitário? Essa é a questão de pesquisa do artigo em comento e justifica-se por encontrar a resposta para esse questionamento e seus aspectos relevantes.

O Objetivo geral do trabalho é identificar as circunstâncias determinantes da motivação dos policiais militares do 9º Batalhão de Polícia Militar, e constatar como se encontra o nível motivacional dos aludidos policiais. Como objetivo específico espera-se adquirir

\* Aluna do Curso de Formação de Oficiais do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás - CAPM, sarahmunik@gmail.com

\*\* do Professor orientador: Mestre professor Programa de Pós-Graduação e Extensão do Comando da Academia da Polícia Militar de Goiás CAPM, diguesbr1@hotmail.com

maior conhecimento sobre os policiais militares pesquisados e entender como a gestão hierarquizada da polícia militar, distribuída em comandos escalonados, impacta nessa motivação.

Com o intuito de atingir os objetivos desse artigo será utilizada a metodologia de pesquisa quantitativa, com a aplicação de questionário a todos os policiais militares do batalhão citado, que executam o trabalho de policiamento operacional em regime de escala, com perguntas claras e precisas capazes de constatar o nível de motivação existente, bem como pesquisa bibliográfica como escopo para o referencial teórico. Não será utilizado o método de amostragem para a obtenção dos dados.

Por fim, busca-se com este trabalho contribuir para que os comandantes conheçam seus comandados, saiba de seus anseios, entenda suas dificuldades e descubra quais os melhores métodos para despertar-lhes a motivação e assim, obter melhores ambientes de trabalho, com policiais mais engajados e comprometidos com a instituição, prestando um serviço de excelência que trará resultados positivos para a Corporação.

## 1. Revisão Bibliográfica

### 1.1 Motivação Organizacional: Conceito e teorias

A bem da verdade, pode-se afirmar que o recurso mais precioso e imprescindível existente nas organizações é seu capital humano, são as pessoas que fazem a engrenagem estrutural da organização girar. Mesmo após a revolução industrial e os grandes investimentos que foram feitos no intuito de substituir a mão de obra humana pela máquina, ainda assim, continua sendo de vital importância os trabalhadores de uma empresa.

E quando se trata de gerenciar pessoas um problema que surge diz respeito a motivação dos indivíduos para a realização das tarefas e atividades que lhe são atribuídas, sendo necessário para tanto a observância comportamental dos integrantes do seu núcleo de trabalho. Geralmente o fracasso da maioria das organizações não se deve à falta de preparo técnico, mas sim à forma como é observado e gerido o comportamento das pessoas. Esse mesmo comportamento é o responsável por evidenciar o nível motivacional dos servidores.

E quando tratamos das organizações como um todo, insere-se nesse contexto a corporação militar, que se denomina organização estatal de prestação de serviços à comunidade, na qual o fator humano, ou seja, os policiais militares são o que há de mais importante no desenvolver de sua atividade. Conforme expõe Lütz et al. (2012):

A motivação tem sido largamente investigada nas organizações privadas e públicas, principalmente quanto à relação motivacional entre chefes e líderes e funcionários e subordinados, já que os primeiros almejam ver os últimos motivados e integrados com os objetivos da instituição, atingindo o máximo de sua produtividade. Dentre esses líderes, encontram-se os comandantes militares, nos diversos escalões (Lütz et al., 2012, p. 166).

Assim, é imperioso se preocupar com o nível motivacionais dos policiais militares que compõem essa organização, com o que motiva esses homens e como isso interfere no cumprimento da missão. Antes disso, entretanto, cumpre destacar o que vem a ser motivação organizacional e suas implicações na realização do trabalho.

Desde os primórdios, do surgimento dos primeiros modelos organizacionais, já se preocupavam em estudar a motivação dos trabalhadores, surgindo dessa forma várias teorias que buscavam compreender as necessidades do ser humano e como tais necessidades influenciavam no seu comportamento.

Do conceito de Motivação proposto por Robbins (1999, p. 109) temos que se trata “da vontade de empregar altos níveis de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo”. Segundo o mesmo autor, o esforço, as metas organizacionais e as necessidades são fatores essenciais para a compreensão da motivação propriamente dita.

Dentre as principais teorias existentes, Chiavenato (2004, p.66) destaca a teoria das necessidades de Maslow, segundo a qual as necessidades humanas estão distribuídas em cinco estágios, quais sejam, fisiológica, de segurança, sociais, de autoestima e de autorrealização. De acordo com o autor estas necessidades estariam dispostas em forma de pirâmide, de modo que para passar para a próxima, primeiro deveriam ser satisfeitas as dos níveis inferiores, ou seja, primeiro era preciso ter saúde, comida, repouso, para depois se preocupar em ter segurança e assim sucessivamente. De modo que a satisfação plena do indivíduo só seria alcançada se suas necessidades fossem satisfeitas seguindo a ordem de escalonamento proposta por Maslow.

Já Herzberg (1968 apud Kilimnik e Sant'Ana, 2011), traz a motivação dividida em duas dimensões, não relacionadas: os aspectos e as atividades do trabalho que podem impedir a satisfação e que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores higiênicos), e os aspectos e atividades relacionadas ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (fatores motivacionais).

Herzberg concluiu que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto da insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação. (CHIAVENATO, 2004, p. 70).

Do raciocínio de Herzberg (1968) se extrai que os fatores higiênicos são externos à missão e não interferem diretamente no bom cumprimento desta, mas que se suprimidos, podem alterar o comportamento dos colaboradores de forma significativa. As condições de trabalho, o clima organizacional, o salário, estariam na categoria dos fatores higiênicos. Já os fatores motivacionais são aqueles afetos a missão e que determina o resultado almejado, tais como, a criatividade, a responsabilidade, o reconhecimento etc.

Ao traçar uma linha de raciocínio sobre os aspectos motivacionais dos indivíduos, BERGAMINI (1997) depreende que:

A perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana parece ser aquela que individualiza as pessoas levando em conta a sua história de vida particular, isto é, aquilo que se denomina de “realidade motivacional do ser”. Se as técnicas de condicionamento podem ser aplicadas a um grande contingente de pessoas ao mesmo tempo, a estratégia de se conseguir trabalhar com pessoas motivadas exige mais dedicação do superior, ele deve conhecer as necessidades de cada um dos seus subordinados. Além disso, há de se entender também que a motivação individual pode sofrer, com relação a mesma pessoa, variações ao longo do tempo, tendo em vista o fato de que uma necessidade motivacional atendida desaparece, dando origem a novos estados de carência. Esta é sem dúvida uma situação que exige extrema dedicação por parte daqueles que chefiam e não aceitam apenas condicionar os seus subordinados (BERGAMINI, 1997, p.102).

Bergamini (1997), reconhecia as diversas nuances existentes no comportamento humano, bem como a diversidade dos indivíduos e com isso constatava que não havia uma fórmula única para a motivação geral dos colaboradores, sendo preciso o estudo de cada um de forma isolada a fim de conhecer-lhe e traçar seu perfil profissional.

Apesar de parecer que a motivação é externa ao indivíduo, que o gestor detém o pleno poder de motivar os homens sob seu comando, tal ideia é um tanto quanto equivocada, haja vista que a motivação é interna, depende do esforço e vontade de cada ser humano, razão pela qual não cabe única e exclusivamente aos chefes essa tarefa. Todavia, a organização pode contribuir para a eficácia desse processo, fatores externos somente impulsionam a descoberta da motivação individual.

Todo comportamento motivacional só existe em função de um estado de carência, portanto quanto maior for este estado, maior será o ímpeto motivacional vigente, que faz da necessidade sinônimo de motivação. Pode-se concluir então que quanto maior for a necessidade, maior será a motivação. Para compreender a motivação enquanto tal, torna-se indispensável não confundir-la com aquilo que a satisfaz. O dinheiro, por exemplo, não é em si mesmo um fator de satisfação. Indiretamente apenas ele só pode comprar fatores de satisfação. Não existe uma necessidade correspondente ao fator de satisfação: dinheiro, pois ele representa apenas o principal meio que se tem para adquirir os fatores de satisfação (BERGAMINI, 2008, p. 117 e 118).

Assim, cabe aos comandantes detectar formas de estimular seus comandados para que despertem a motivação necessária para a realização da tarefa e assim contribua para a criação de um clima organizacional saudável, pois com base nas lições de Chiavenato (2004), o grau de motivação dos servidores está intrinsecamente ligado ao clima organizacional, que corresponde ao ambiente interno em que eles se relacionam.

## 1.2 Nível motivacional dos policiais militares

No Brasil o surgimento da Polícia Militar data do século XIX, mais especifica-

mente 1809, ano em que foi criada a Divisão Militar da Guarda Real da Polícia da Corte. Já em Goiás a criação da Polícia Militar ocorreu em 28 de julho de 1958, por força da Resolução nº 13 sancionada pelo presidente da província à época, Dr. Januário da Gama, sendo a atuação da polícia recém-criada restrita a Vila Boa, Palmas e Arraias (SOUZA, p. 35-36, 1999).

Parte integrante da força policial goiana, o 9º Batalhão de Polícia Militar do Estado de Goiás foi criado pela Portaria nº 595/91 em 30 de agosto de 1991 e conta atualmente com 88 (oitenta e oito) policiais militares (Moessa, 2018). Situado no bairro Goiânia 2, atua na região Norte da capital, que conta com uma população mesclada entre classe média alta a classe baixa.

Conforme dispõe a Constituição da República Federativa do Brasil, (BRASIL, 1988) em seu art. 144, inc, V, § 5, compete a polícia militar o policiamento ostensivo e a manutenção da ordem pública:

Art. 144. A segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

(...)

V - Polícias militares e corpos de bombeiros militares.

(...)

§ 5º Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública. (BRASIL, 1988, p. 292).

Por policiamento ostensivo, entende-se aquele em que a guarnição policial patrulha fardada e de forma preventiva a fim de evitar que o crime ocorra. O trabalho policial militar reveste-se de grande complexidade, na medida em que constitui uma atividade perigosa, insalubre e por demais estressante.

A execução do trabalho dos policiais militares é caracterizada por atividades repetitivas e incertas que se mesclam de maneira paradoxal no cotidiano de policiamento ostensivo, pela constante visibilidade da farda. Repetitivas por seguirem uma rotina de permanência de horas seguidas em pé, muitas vezes no mesmo lugar, atentos ao executar um trabalho como o de policiamento ostensivo, que consiste num compromisso diário e ininterrupto, numa intervenção direta nos acontecimentos tidos como “anormais” no espaço público. Paradoxalmente, essa rotinização também se mescla pela incerteza diante do constante suspense de perigo, ingrediente fundamental no policiamento ostensivo (FRAGA, 2006, p.8).

A atividade peculiar que é desenvolvida pelos policiais militares os coloca em contato com as mais diversas situações, que pode ir desde uma simples orientação a uma troca de tiros, grau máximo de violência que demanda o uso da força letal de forma rápida e eficaz por parte dos policiais no afã de garantir a segurança da guarnição e da sociedade. Entretanto, Minayo e Souza (2003) entende que exercer uma atividade perigosa, na qual está sujeito a ser morto a qualquer instante, estar em uma situação de contínua tensão e incertezas é que constitui a verdadeira expressão da violência que sofre os policiais.

Tais fatores contribuem para gerar nesses profissionais um nível de estresse que dificulta, muitas vezes o exercício da profissão, bem como compromete seu aspecto motivacional. Sant’Anna e Kilimnik (2011, apud McGrath, 1970) define estresse ocupacional “como uma reação às demandas causadas por um estressor, a qual resulta em tensão ou ansiedade em virtude do fato de o indivíduo não se sentir capaz de elaborar estratégias de combate frente ao mesmo”.

Tratar o estresse cabe ao Policial, mas a instituição pode lhe dar condições para fazê-lo, necessitando para isso de um programa de gestão que leve em consideração as individualidades de cada um e os empregue de maneira a atender os objetivos de ambos, tanto da Corporação quanto do militar. É indiscutível que um policial motivado possui um potencial de produção muito mais elevado, o que contribui para uma melhor prestação de serviço e elevação da Organização.

## 2. Metodologia

Devido à necessidade de um estudo mais aprofundado sobre os aspectos motivacionais dos policiais militares, mais especificamente, os do 9º Batalhão de Polícia Militar de Goiás, formulou-se a pesquisa em tela objetivando detectar circunstâncias determinantes da motivação da tropa em comento, bem como a aferição do respectivo nível motiva-

cional dos militares em questão.

Para alcançar tais objetivos utilizou-se do método de pesquisa quantitativa para a obtenção de resposta aos questionamentos levantados, no intuito de possibilitar um maior entendimento sobre os fatores motivacionais dos policiais militares e servir de base para futuros aprofundamentos no tema, haja vista a escassez de material existente afeto à motivação no seio militar.

Foi empregada a técnica de observação direta, por meio da aplicação de questionário, que nos dizeres de Lakatos e Marconi (2010, p. 184) consiste “num instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

O trabalho está organizado em duas seções: em primeiro lugar apresenta uma breve conceituação e exposição das teorias que norteiam o estudo, posteriormente tem-se a análise dos dados obtidos, por meio de um questionário composto por questões objetivas, sobre o ambiente de trabalho, a relação com os comandantes, o amparo/desamparo das leis castrenses etc.

O questionário está organizado em dois blocos de questões, sendo o primeiro relacionado ao local de trabalho com nível de graduação em 5 (cinco) estágios que vai de muito insatisfeito a muito satisfeito. Já o segundo bloco diz respeito especificamente à motivação dos militares em relação a atividade policial militar, com opções de respostas que vai de desmotivado a muito motivado.

A escolha do 9º BPM, se deu pelo fato de ser uma área diversificada socialmente, com polos acadêmicos, industriais, área rural, ou seja, garantirá uma análise ampla e abrangente. Foram questionadas as praças que trabalham operacionalmente em regime de escala no Batalhão citado. Os questionários foram entregues pessoalmente aos participantes pelo aplicador, ocasião em que se realizou uma sucinta orientação sobre seu preenchimento e sobre a importância da pesquisa para os próprios militares e conseqüentemente para a Corporação.

O desenvolvimento da pesquisa utilizou o modelo amostral específico, haja vista a seleção de uma população determinada, qual seja, as praças do 9º BPM que trabalham sobre um regime de escala. Os dados obtidos com a resolução dos questionários foram organizados com o auxílio do programa Microsoft Excel, e disposto em forma de tabelas e quadro no trabalho.

Os dados foram analisados quantitativamente com base no método estatístico descritivo, que em virtude do maior percentual de respostas aferiu o grau de motivação da população investigada.

### 3. Análise e discussão dos resultados

Após coleta dos dados através dos questionários respondidos de forma voluntária, a pesquisa desenvolvida apresentou os resultados abaixo que foram agrupados em dois grupos: Satisfação com o ambiente de trabalho e motivação para o trabalho. O universo pesquisado era composto de 36 (trinta e seis) policiais militares, integrantes de carreira de praças, que trabalham em regime de escala operacional de 24/72 horas no 9º BPM, sendo que 4 (quatro) deles não quiseram responder, assim a análise foi realizada em cima das respostas de 32 (trinta e dois) policiais.

Os dados referentes à satisfação com o ambiente de trabalho, considerando o nível de graduação de muito insatisfeito a muito satisfeito, estão representados no Quadro 1:

Quadro 1: Demonstrativos das respostas atinentes a satisfação do policial militar com o ambiente de trabalho.

Fonte: (Próprio autor)

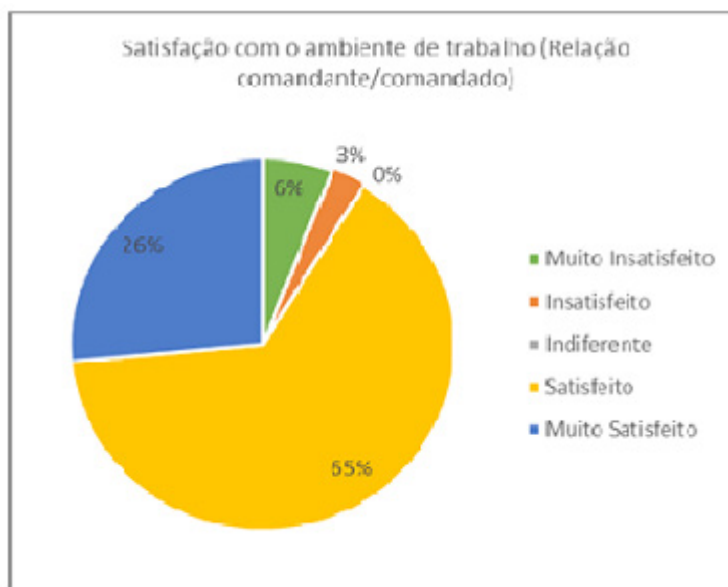
QESITOS PESQUISADOS	MI	IS	I	S	MS
1- Satisfação com o ambiente de trabalho (relação entre comandantes e comandados).	2	1	0	22	9
2- Como você se sente em relação às condições físicas (alojamento, cozinha, estacionamento), de seu batalhão?	2	3	2	18	7
3- Como você se sente em relação a ocorrências de arbitrariedades e injustiças em seu local de trabalho?	3	16	8	4	1
4- Como você se sente em relação ao tratamento recebido do seu comandante?	0	0	1	18	13
5- Como você se sente em relação ao tratamento recebido dos demais superiores?	1	4	4	16	7
6- Como você se sente em relação à valorização recebida em seu batalhão, pelos seus superiores?	1	10	4	11	6
<b>MI – Muito Insatisfeito</b>	<b>IS – Insatisfeito</b>	<b>I – Indiferente</b>	<b>S – Satisfeito</b>	<b>MS – Muito Satisfeito</b>	



Analisando o quadro 1 é possível constatar os seguintes resultados: 26% dos militares pesquisados se encontram muito satisfeitos com o ambiente de trabalho (relação comandante/comandado), 65% estão satisfeitos, 6% estão muito insatisfeitos e 3% estão insatisfeitos conforme demonstrado no gráfico que segue.

Gráfico 1: Grau de satisfação na relação comandante/comandado.

Fonte: O Autor (2018)



Do exposto, infere-se que o 9º BPM possui um bom clima organizacional, haja vista que a grande maioria dos pesquisados estão satisfeitos com a relação que possuem com seu comandante, o que torna o ambiente de trabalho favorável ao surgimento da motivação para o desempenhar das atividades e conseqüentemente, para a obtenção de maiores índices de produtividade, conforme delineado na exposição bibliográfica por renomados autores. Chiavenato (2004) expõe que o clima organizacional exerce grande importância no que diz respeito à maneira de motivar as pessoas e obter índices satisfatórios no desempenho do trabalho.

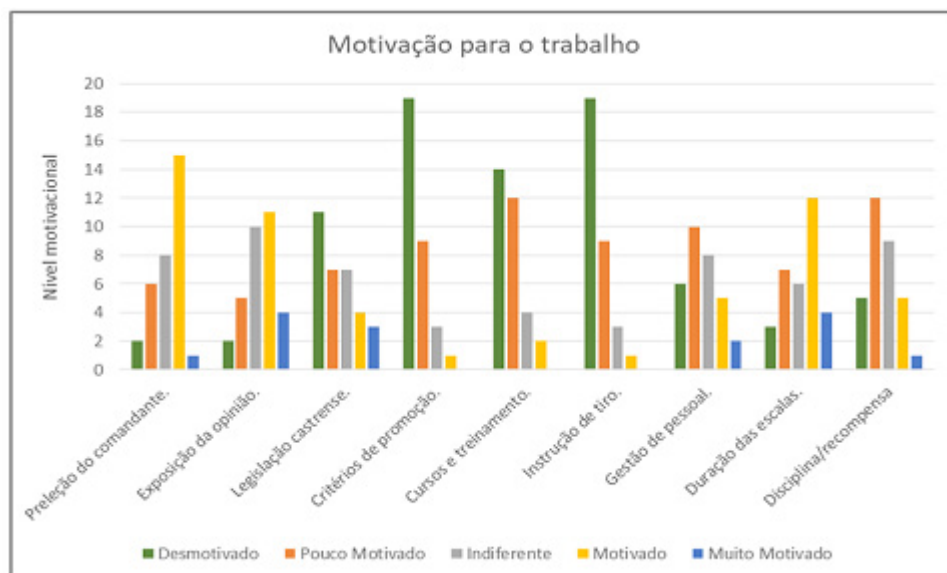
No que diz tange as ocorrências de arbitrariedades e injustiças no seu local de trabalho 50% disseram estar insatisfeitos, sendo que 25% são indiferentes ao assunto. Na indagação referente ao tratamento recebido do comandante do batalhão e demais superiores, mais de 70% disseram estar satisfeitos.

Em relação à valorização recebida dos seus superiores em seu batalhão, a insatisfação alcançou índices consideráveis, aproximadamente 30% (trinta por cento), apesar que mesmo nesse quesito o percentual de militares satisfeitos é superior, aproximadamente 53% (cinquenta e três por cento). É indiscutível que o fator valorização é um dos fatores essenciais para despertar a motivação que muitas vezes esteja adormecida no indivíduo.

Tratada a questão da satisfação com o ambiente de trabalho passamos agora para o segundo grupo, onde estão as respostas referentes a motivação para o trabalho dos pesquisados.

Gráfico 2: Demonstrativos das respostas atinentes a motivação do policial militar para o trabalho.

Fonte: O Autor (2018)



As respostas do gráfico 2 demonstram que os militares pesquisados se sentem desmotivados ou pouco motivados em relação aos critérios de promoção, à falta de instrução de tiro, ausência de cursos e treinamentos mais efetivos e com a legislação castrense. Tomando por base os dados obtidos nos questionários sobre os critérios de promoção 60% dos respondentes estão desmotivados, 28% estão pouco motivados, 9% são indiferentes e 3% estão motivados.

A valorização é de extrema importância para a elevação da autoestima e do crescimento motivacional, e uma consequência da valorização no âmbito militar é a promoção. Verifica-se que as oportunidades de crescimento continuado, nelas inserida as chances de progressão na carreira, as possibilidades de desenvolvimento profissional, dentre outros fatores, são relevantes para animar os subordinados e atingir bons resultados na execução das atividades.

Por outro lado, os fatores preleção do comandante, exposição da opinião e duração das escalas alcançaram maiores índices de motivação sendo que em relação à preleção do comandante, dos 32 (trinta e dois) policiais que responderam o questionário, 1 (um) se sente muito motivado, 15 (quinze) estão motivados, 8 (oito) são indiferentes, 6 (seis) sentem-se pouco motivados e 2 (dois) estão desmotivados. O que reforça a boa relação existente entre o comandante e seus subordinados e nos leva a concluir que o aludido comandante possui o respeito e a admiração da tropa.

Em relação a possibilidade de expor a opinião e ser levado em consideração, esse critério obteve o maior percentual somando-se o critério motivado com o muito motivado, o que corrobora o bom relacionamento interpessoal existente no 9º BPM, e reafirma o entendimento de BERGAMINI (2008) de que os que chefiam devem individualizar seus subordinados, conhecer sua história, sua vida, ouvi-los, e não simplesmente tratar-lhes como números. Os dados apresentados mostram que os pesquisados possuem liberdade de se expor em relação às demandas do trabalho e são considerados pelo comandante.

Pelos resultados acima descritos, obtém-se a comprovação de uma desmotivação dos militares pesquisados nos tópicos relacionados à valorização, promoção, treinamento e tratamento isonômico sem parcialidades. Por outro lado, não podemos generalizar os resultados, pois de um total de 15 questões, mais da metade atestam maiores índices de motivação/satisfação do que de desmotivação/insatisfação.

De todo o exposto, extrai-se que os fatores que influenciam na motivação dos respondentes são: ocorrência de arbitrariedades no local de trabalho, igualdade e justiça com base na legislação, valorização profissional (promoção) e capacitação/treinamento (instrução de tiro). Entretanto, apesar dos quesitos acima alcançarem índices significativos no que diz respeito à desmotivação/insatisfação, é possível afirmar que de um modo geral a tropa pesquisada encontra-se relativamente motivada, conforme demonstram as tabelas e gráficos retromencionados.

#### 4. Considerações finais

Constituiu o objetivo dessa pesquisa detectar o que influenciava na motivação da tropa operacional do 9º BPM, e mensurar o respectivo nível motivacional dos referidos policiais. Uma gama de autores importantes demonstrara no referencial teórico desta pesquisa, através das teorias e conceitos inerentes ao tema, a importância da motivação para o bom desenvolvimento da organização e a necessidade de que os chefes e líderes busquem incentivar seus colaboradores para que despertem tal motivação.

A análise dos dados obtidos na pesquisa constatou que os fatores que causam maior desmotivação nos militares em comento são atinentes aos critérios de promoção, à falta de regularidade de treinamento de tiro, bem como a ocorrência de arbitrariedades no local de trabalho. Não obstante, constatou ainda que os mesmos militares se apresentam motivados em relação às condições de trabalho e satisfeitos com a relação existente entre comandante/comandado.

Como sugestão para a melhoria dos fatores motivacionais deficitários seria oportuno providências no sentido de minimizar essas causas que minam a satisfação e a disposição da tropa, conseguindo assim elevar o nível motivacional dos pesquisados e alcançar maiores índices de produtividade e um clima organizacional saudável e agradável.

Providências essas que podem ir desde o tratamento igualitário de todos, seguindo critérios objetivos, sem favoritismo ou privilégios, aplicação das leis e regulamentos de forma imparcial, incentivar e proporcionar treinamento, principalmente de tiro, pois é a principal ferramenta de trabalho do policial e pode ser determinante para garantir a preservação da vida em uma situação de confronto. E por fim, mas não menos importante, deve-se lutar por melhorias no plano de carreira e critérios de promoção para que todos tenham as mesmas condições de ascensão.

A falta de maiores estudos na seara militar no que diz respeito à ambiente organizacional e a motivação dos policiais militares, somando-se ao fato de ter sido a pesquisa realizada em um único batalhão, restringe o alcance das considerações e nos impossibilita de realizar maiores comparação, não obstante, servirá de norte para posteriores pesquisas.

## Referências

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil Administração das Motivações. *Organização, Recursos Humanos e Planejamento*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n.1, p.6-17, Jan./Mar., 1998.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.
- BRASIL. Portaria nº 657, de 04 de novembro de 2003. Estabelece a missão e a visão de futuro do exército, a síntese dos deveres, valores e da ética do exército e os fatores críticos para o êxito da missão, e dá outras providências. Brasília, DF: Exército Brasileiro, 2003. p. 8.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos – O Capital Humano das Organizações*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- FRAGA, Cristina Kologeski. Peculiaridades do trabalho policial militar. *Revista Textos & Contextos*. Porto Alegre, v. 5, n. 2, p.7-8, dez. 2006. EDIPUCRS. <http://dx.doi.org/10.15448/1677-9509>. Disponível em: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/1033-3774-2-PB.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2018.
- Lütz, Carolina, Canes, Rafael, Beuron, Thiago Antonio, Zampieri Grohmann, Márcia, Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. *Revista de Administração da Unimep*. 2012, Disponível em:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273723618008>> ISSN Acesso 8 de março de 2018.
- SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. *Qualidade de Vida no Trabalho: Abordagens e fundamentos*. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos de. *Missão de investigar: entre o ideal e a realidade de ser policial*. 2 ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.
- MOESSA. Thatyane. *Informações via telefone sobre o 9º BPM*. Goiânia, 2018.
- ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- SOUZA, Cibeli. *História da Polícia Militar de Goiás*. Goiânia, 1999.



<b>MI – Muito Insatisfeito</b>	<b>IS - Insatisfeito</b>	<b>I - Indiferente</b>	<b>S – Satisfeito</b>	<b>MS – Muito Satisfeito</b>
--------------------------------	--------------------------	------------------------	-----------------------	------------------------------

<b>QUESTÕES</b>	<b>MI</b>	<b>IS</b>	<b>I</b>	<b>S</b>	<b>MS</b>
1- No geral, o seu grau de satisfação com o ambiente de trabalho (relação entre comandantes e comandados) em seu quartel é:	2	1	0	22	9
2- Como você se sente em relação às condições físicas (alojamento, cozinha, estacionamento), de seu batalhão?	2	3	2	18	7
3- Como você se sente em relação a ocorrências de arbitrariedades e injustiças em seu local de trabalho?	3	16	8	4	1
4- Como você se sente em relação ao tratamento recebido do seu comandante?	0	0	1	18	13
5- Como você se sente em relação ao tratamento recebido dos demais superiores?	1	4	4	16	7
6- Como você se sente em relação à valorização recebida em seu batalhão, pelos seus superiores?	1	10	4	11	6

<b>D - Desmotivado</b>	<b>PM - Pouco Motivado</b>	<b>I - Indiferente</b>	<b>M - Motivado</b>	<b>MM – Muito Motivado</b>
------------------------	----------------------------	------------------------	---------------------	----------------------------

<b>QUESTÕES</b>	<b>D</b>	<b>PM</b>	<b>I</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
1- A preleção do comandante (comandante do batalhão, CPU) faz você se sentir:	2	6	8	15	1
2 – Em relação a abertura concedida pelo comandante, para expor sua opinião sobre o serviço e ser levado em consideração, como você se sente?	2	5	10	11	4
3- No que diz respeito ao tratamento igualitário, justo e imparcial, as leis e regulamentos castrenses faz você se sentir como?	11	7	7	4	3
4- Como você se sente em relação aos critérios de promoção adotados pela Corporação?	19	9	3	1	0
5- Como você se sente em relação ao treinamento e aperfeiçoamento (cursos e estágios) que é ofertado pela instituição?	14	12	4	2	0
6- Como você se sente em relação à frequência com que é submetido à instrução de tiro na Corporação?	19	9	3	1	0
7- Como você se sente em relação à forma com que é feita a gestão de pessoal em seu batalhão? (Análise os quesitos: férias, dispensas, licenças, trocas de serviços)	6	10	8	5	2
8- Como você se sente em relação à duração das escalas de serviço?	3	7	6	12	4
9- Como você se sente em relação a aplicação da disciplina e concessão de recompensas em seu batalhão?	5	12	9	5	1