

CLAUDIO HENRIQUE MICHELSEN

**A EVASÃO NO POLICIAMENTO OSTENSIVO: ANÁLISE DOS
ASPECTOS MOTIVACIONAIS NO ESTUDO DE CASO DO 1º
BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO SUL**

**Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Graduação
em Administração da Universidade
Federal do Rio Grande do sul como
requisito para a obtenção do título de
bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Diogo Joel de Marco

**Tutor Orientador: Roberto Tadeu de
Souza Júnior**

PORTO ALEGRE

2010

CLAUDIO HENRIQUE MICHELSEN

**A EVASÃO NO POLICIAMENTO OSTENSIVO: ANÁLISE DOS ASPECTOS
MOTIVACIONAIS NO 1º BATALHÃO DE POLÍCIA MILITAR DO RIO GRANDE DO
SUL**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do sul como requisito para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Aprovado em _____ de dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.

Prof

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me oportunizar a vida e a possibilidade de, no transcurso do caminho, experienciar momentos tão dignificantes quanto este.

À minha esposa Gislaine e minhas filhas: Marina e Tamiris, luzes da minha vida, pela compreensão do tempo que lhes foi abdicado durante a realização deste curso.

Aos meus amigos do coração, pela amizade, carinho e apoio incondicional durante todos os momentos desta estrada.

Aos coordenadores de turma: Patrícia Rodrigues da Rosa e Ricardo Munis M. da Silva, alvo primário de nossas ansiedades, angústias e temores frente às incertezas decorrentes do novo.

Aos colegas da turma 8 – Pólo Porto Alegre, por compartilhar um sonho realizado.

Ao tutor orientador Roberto Tadeu de Souza Júnior, pelas orientações consistentes, pelo incentivo fornecido e por manter aberta a porta do conhecimento.

Aos praças, sargentos e soldados, do 1º Batalhão de Polícia Militar, que disponibilizaram seus conhecimentos e experiências para que o trabalho de conclusão de curso viesse a ter efeito.

Por fim agradeço a todos os demais professores, tutores, colegas e funcionários da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que irmanados num único objetivo, contribuem para que o ensino possa atingir padrões de excelência e qualidade.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo identificar exclusivamente as principais questões motivacionais que vem impactando a evasão no policiamento ostensivo. Por apresentar características de um estudo de caso a abordagem foi qualitativa, e o levantamento das informações realizado com base em dados primários, originado da coleta de dados obtida por meio de entrevistas semi estruturadas com perguntas abertas, ministradas a uma amostra da população disponível entre os praças que desempenham a atividade de policiamento ostensivo no 1º Batalhão de Polícia Militar de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul. Os dados secundários foram obtidos através da legislação pertinente e de documentos fornecidos pelo Departamento Administrativo da Brigada Militar. A literatura revisada objetivou fundamentar e inserir o policial militar num contexto biopsicossocial intervenientes na atividade de policiamento ostensivo. Tais fatores interagem decisivamente e corroboraram fundamentalmente no processo de (des) motivação para essa atividade. Do resultado obtido através da análise dos dados coletados, verificaram-se alguns fatores que estariam corroborando com a evasão no policiamento ostensivo, entre os quais é citado: a) a falta de valorização do trabalho realizado e; b) pouca perspectiva de ascensão funcional.

Palavras-chave: Evasão; Policiamento Ostensivo; Motivação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Círculos e a Escala Hierárquica na Brigada Militar	33
Quadro 2 - Dados Pessoais dos Entrevistados	35
Quadro 3 - Razões de Ingresso no Emprego Público	37
Quadro 4 - Percepção das Atividades: Policiamento Ostensivo e Administrativo	37
Quadro 5 - Valorização do Emprego Público	38
Quadro 6 - O Reconhecimento do Trabalho	39
Quadro 7 - A Carreira	39
Quadro 8 - As Condições de Trabalho	40
Quadro 9 - A Evasão do Policiamento Ostensivo	43

LISTA DE ABREVIATURAS

BM : Brigada Militar

EMBM: Estado Maior da Brigada Militar

DGBM: Diretriz Geral da Brigada Militar

1º BPM: 1º Batalhão da Polícia Militar

CPC: Comando de Policiamento da Capital

Cmt OPM: Comandante de Órgão Policial Militar

Cmt Cia: Comandantes de Companhias

DL: Decreto de Lei

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
2 POLICIAMENTO OSTENSIVO E MOTIVAÇÃO NA BRIGADA MILITAR	12
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO POLICIAMENTO OSTENSIVO NO RIO GRANDE DO SUL	12
2.2 O ESTRESSE POLICIAL	17
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS E ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS	19
2.3.1 Motivação	20
2.3.2 Teoria de Maslow	21
2.3.3 A abordagem McClelland	23
2.3.4 Teoria de Herzberg	24
2.3.5 A abordagem de McGregor	25
2.3.6 Teoria da Expectativa	26
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	28
4 ANÁLISE E RESULTADO DAS ENTREVISTAS	32
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA	32
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO	34
4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	34
4.3.1 Dados Individuais dos Entrevistados	35
4.3.2 Categorias Principais de Análise	36
4.3.2.1 Razões de Ingresso no Emprego Público e na Atividade de Policiamento Ostensivo..	37
4.3.3 Análise das teorias motivacionais à luz da Brigada Militar	41
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45

REFERÊNCIAS	46
ANEXO A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	49

INTRODUÇÃO

O policiamento ostensivo é a atividade primordial da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul no que tange ao desenvolvimento de sua missão constitucional, conforme claramente definido no artigo 144 da Carta Magna brasileira.

Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil (CONSTITUIÇÃO FEDERAL BRASILEIRA, Art. 144, §5º).

A fim de ambientar-se com esta expressão – policiamento ostensivo – a Diretriz Geral da Brigada Militar nº 02/BM/EMBM/2001, de 28 agosto de 2001, apresenta o seguinte conceito:

O policiamento ostensivo é uma atividade dinâmica de execução da polícia ostensiva, que obedece a características, princípios e variáveis próprias, objetivando satisfazer as necessidades básicas das comunidades e do cidadão. É a polícia ostensiva em movimento (DGBM nº 02/BM/EMBM/2001).

Segundo Igor Júnior (2005), as três últimas décadas foram palco para importantes transformações político-sócio-econômicas: o fim da guerra fria, a falência do sistema socialista, a formação de blocos econômicos e a globalização impulsionada pela tecnologia e o desenvolvimento da informática. Se de um lado estas transformações trouxeram soluções heterodoxas, por outro tornaram este mundo mais complexo. É este intenso movimento que leva a sociedade a adaptar-se tão rapidamente quanto as transformações ocorridas. Dentro deste quadro o trabalho policial, e neste caso o policial militar, sofreu redimensionamentos, redefinições e realinhamentos na sua relação com a sociedade, exigindo alto grau de constante interação com a mesma.

Todas estas transformações incidiram sobre a qualidade de vida e no grau de motivação da força policial. Além destes aspectos, a formação do policial militar, com base nos conceitos legais, critérios de formalidade e rigidez de caráter moldada nos regulamentos disciplinares e estatutos, vem somar-se ao caráter estressante de tal profissão. Alguns autores como Moraes (1998) e Lima et al. (2000) identificaram a atividade policial como das mais estressantes entre dezenas de outras ocupações.

A administração das organizações policiais militares tem demonstrado crescente interesse em averiguar a qualidade de vida de seus comandados, bem como o nível de estresse e a motivação para o desempenho de suas atividades. Evidentemente que ao se comparar uma

organização policial militar com empresas detentoras do controle dos meios de produção, se observará uma grande distância a ser percorrida pelas primeiras em relação às segundas no que tange o estudo de qualidade de vida, nível de estresse e motivação. E uma distância muito maior se comparar a aplicabilidade desses estudos em ações práticas.

A unidade de policiamento ostensivo a ser utilizada como objeto de estudo no presente trabalho é o 1º Batalhão de Polícia Militar (1º BPM). Esta é a Unidade Operacional mais antiga da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, com data de criação no dia 21 de outubro do ano de 1892. Desde 1953 a Sede do 1º BPM está situada na Rua 17 de Junho, número 387 - bairro Menino Deus, cidade de Porto Alegre. Esta Organização Policial Militar pertence ao Comando de Policiamento da Capital (CPC) e é responsável pelo policiamento ostensivo nos bairros da zona sul da capital gaúcha.

No decorrer dos últimos anos observa-se uma constante diminuição no efetivo desta unidade operacional, contrapondo-se ao respectivo aumento da população ora registrado. Muitas vezes esta redução de efetivo afeta a atividade de policiamento ostensivo gerando um descontentamento da sociedade para com a polícia militar, neste caso em estudo, a Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul. A problemática que surge então é a motivação que os policiais militares apresentam para permanecerem na atividade de policiamento ostensivo, ou seja, na atividade fim da instituição.

Diante desse cenário, o problema de pesquisa desse trabalho consiste em responder a seguinte pergunta: ***Quais os principais aspectos motivacionais estariam corroborando com a evasão no policiamento ostensivo?***

A delimitação acima apresentada não implica em reduzir-se à questão motivacional a causa da diminuição do efetivo em atividade no policiamento ostensivo. Presume-se que outros elementos se aliam e complementem ao fator motivacional. Contudo, identificar exclusivamente as principais questões motivacionais que vem impactando a evasão no policiamento ostensivo é o objetivo geral deste trabalho.

Na busca para atender o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos para fins dessa pesquisa:

- Apresentar a estrutura hierárquica funcional da atividade de policiamento ostensivo do 1º Batalhão de Polícia Militar;
- Quantificar e analisar as variações no quantitativo físico ocorrido ao longo dos últimos anos no policiamento ostensivo do 1º Batalhão de Polícia Militar;

- Investigar junto ao corpo efetivo quais os fatores motivacionais que corroboram com a evasão da atividade de policiamento ostensivo.

O descortinamento objetivado por essa pesquisa poderá proporcionar aos Comandantes não só de Unidade Operacionais (Cmt OPM), mas também aos comandantes de companhias (Cmt Cia), subsídios com vistas à promoção de modelos de gestão de pessoal voltados para as necessidades de seus trabalhadores, aumentando a motivação e, conseqüente, a respectiva permanência na atividade de policiamento ostensivo (atividade fim).

Essa pesquisa tem suas motivações iniciais relacionadas à observação empírica quando do trabalho deste autor em atividade de policiamento ostensivo por mais de vinte anos e em observação as escalas de serviço produzidas em âmbito de unidade operacional. Atualmente percebe-se no cotidiano da instituição o interesse de integrantes das unidades operacionais em transferirem-se para outras atividades, sugerindo falta de motivação para continuarem realizando os serviços de policiamento ostensivo.

Além dessa parte introdutória, o presente trabalho será dividido em mais quatro capítulos. O segundo capítulo irá apresentar a evolução histórica do policiamento ostensivo praticado pela Brigada Militar. Versará, também, sobre o estresse policial, bem como desenvolverá aspectos comportamentais abordando algumas teorias motivacionais consideradas relevantes para fins deste trabalho. No terceiro capítulo serão apresentados os métodos e procedimentos de pesquisas a serem utilizados, englobando coleta, organização e análise de dados. No quarto capítulo serão apresentados os resultados encontrados com a pesquisa enquanto no quinto e último capítulo serão tecidas considerações finais obtidas através do presente estudo.

2 POLICIAMENTO OSTENSIVO E MOTIVAÇÃO NA BRIGADA MILITAR

O presente capítulo será dividido em três seções: a primeira seção tem por finalidade apresentar aos leitores a evolução do policiamento ostensivo praticado pela Brigada Militar desde a sua criação até os tempos atuais. A segunda seção discorrerá sobre o estresse que a atividade de policiamento ostensivo causa no policial militar. A terceira e última seção abordará algumas teorias motivacionais a fim de identificar aspectos comportamentais do policial militar.

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DO POLICIAMENTO OSTENSIVO NO RIO GRANDE DO SUL

Nesta seção abordar-se-á a evolução histórica do policiamento ostensivo realizado pela Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, desde a sua criação em 1837 até os tempos atuais. O contexto histórico ora apresentado tem sua importância no que tange às influências sociais, econômicas e políticas que “moldaram” esta atividade – o policiamento ostensivo, que hoje é a essência e manutenção da existência de uma das Polícias Militares mais bem conceituadas no Brasil.

As Polícias Militares têm sua origem na criação da Guarda Real da Polícia no Rio de Janeiro, através do Decreto de 13 de Maio de 1809. Este decreto fixou as atividades que a Divisão Militar da Guarda Real desempenhou nesta fase da história brasileira. Destacam-se o patrulhamento socorro, combate a incêndio, extinção do contrabando e missões de segurança pública.

A Lei nº 192, de 17 de Janeiro de 1936, em seu artigo 2º, define pela primeira vez as missões específicas das Polícias Militares:

- Exercer as funções de vigilância e garantia da ordem pública, de acordo com as leis vigentes;
- Garantir o cumprimento da lei, a segurança das instituições e o exercício dos poderes constituídos (LEI 192, ARTIGO 2º – 17 JANEIRO DE 1936).

No entanto, apesar destas missões policiais designadas, as polícias militares continuaram aquarteladas, pois não tinham a exata noção de como se situar em tais tarefas, uma vez que se encontravam condicionadas através do armamento, organização e instrução, totalmente semelhante ao Exército.

Na Constituição Federal de 1946, pela primeira vez, as polícias militares tiveram sua existência justificada para a segurança interna e manutenção da ordem pública nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal. A perturbação da ordem é expressada no Regulamento para as Polícias Militares e Corpos de Bombeiros Militares (R-200), aprovado pelo Decreto 88.777 de 1983, dando a seguinte definição:

Abrange todos os tipos de ação, inclusive as decorrentes de calamidade pública que, por sua natureza, origem, amplitude e potencial possam vir a comprometer, na esfera estadual, o exercício dos poderes constituídos, o cumprimento das leis e a manutenção da ordem pública, ameaçando a população e propriedades públicas e privadas (R-200, ARTIGO 2º, Nº 25)

Na segurança interna, caberiam as medidas preventivas e repressivas. Neste caso serão incluídas medidas de defesa interna que são conduzidas pelos governos estaduais, que em caso de grave perturbação da ordem procuraria restabelecer a ordem, e somente solicitaria apoio ao Governo Federal, na hipótese de serem essas forças impotentes para debelá-la.

O Decreto-Lei nº 317, de 13 de março de 1967 dá a competência às polícias militares, as quais são instituídas para a manutenção da ordem pública e segurança interna nos Estados, Territórios e Distrito Federal, além de executar o policiamento ostensivo fardado, atuando de maneira preventiva e repressiva. Esta é a primeira vez que se encontra expressa num dispositivo legal a atividade de policiamento ostensivo. No entanto, somente no ano de 1969, através do Decreto de Lei 667, de 02 de julho de 1969 (substituto do DL 317/67), é que às Polícias Militares no Brasil foi dada a exclusividade da atividade de policiamento ostensivo.

A Emenda Constitucional nº 1 de 17 de Outubro de 1969, reforça a exclusividade da execução do policiamento ostensivo pelas polícias militares. Sua competência legal é explicitada no artigo 3º e assim interpretada:

- No policiamento ostensivo fardado (missão nitidamente de vigilância, de observação, de disciplinamento de trânsito, de precaução, de prevenção) – à base de homens em duplas, em postos, patrulhas, etc.
- Nas atuações preventivas e repressivas, como força de dispersão, à base de tropa organizada grupos policiais, pelotões, companhias ou batalhões.

Acompanhando-se esta evolução histórica das polícias militares no Brasil, a Brigada Militar do Rio Grande do Sul, assim como é conhecida na atualidade, passou por uma série de transformações, seja no seu nome ou mesmo na atividade a qual executa. Originariamente esta instituição teve seu princípio datado da metade do século XIX. Em 18 de novembro de 1837 foi criada a Força Policial da Província de São Pedro. Sua missão era semelhante a da Guarda Real da Polícia no Rio de Janeiro (criada em 1809). Desde a sua criação a Brigada Militar já apresentava características militares claramente explícitas na disciplina, treinamento, uso das armas e requisições de seus membros.

Em decorrência de um Decreto Provincial, em 1841 a Força Policial da Província de São Pedro passa a denominar-se Corpo Policial. No aspecto funcional, suas missões não diferem da sua criação.

Em 26 de abril de 1873 foi criada a Força Policial, que veio a substituir o Corpo Policial. Esta força manteve suas características militares, porém sofrendo modificações estruturais.

Com o advento da Proclamação da República e os novos ideais trazidos através deste evento histórico, a, então Força Policial precisou adaptar-se, culminando na data de 26 de dezembro de 1889 por sua substituição pela Guarda Cívica do Estado. Esta possuía a missão de zelar pela ordem pública. No entanto a Guarda Cívica não tinha somente a missão da manutenção da ordem pública, atuava em conflitos armados ocorridos no Rio Grande do Sul e em outros estados federativos do Brasil.

No ano de 1892 a então Guarda Cívica, em decorrência de assunção de governos, teve a sua nomenclatura transformada para Corpo Policial, Brigada Policial e novamente Guarda Cívica. No entanto, aos quinze dias do mês de outubro do ano de hum mil oitocentos e noventa e dois foi criada a Brigada Militar, com a função de [...] “zelar pela segurança pública, manutenção da República e do Governo do Estado, fazendo respeitar a ordem e executar as leis” (DINOH 2001/1).

Na atualidade a Constituição Federal de 1988, no caput do Art. 144, designa às polícias militares e corpos de bombeiros militares a sua missão constitucional:

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:

I - polícia federal;

II - polícia rodoviária federal;

III - polícia ferroviária federal;

IV - polícias civis;

V - polícias militares e corpos de bombeiros militares (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, ART. 144).

Faz-se um parêntese para este artigo que explicita a segurança pública não mais um sistema independente do poder executivo, mas sim integrada a uma sociedade civil. Tal posicionamento é reforçado por Simões (2002) que ao comentar o artigo 144 da Constituição Federal do Brasil, expressa que a segurança pública é “tratada como um processo integrado – ESTADO-CIDADÃO”.

No mesmo texto constitucional, em seu parágrafo 5º, encontramos:

[...] às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil (CONSTITUIÇÃO FEDERAL 1988, ART. 144, PARÁGRAFO 5º).

A Constituição do Estado do Rio Grande do Sul (1989), em seu artigo 124, apresenta a seguinte redação:

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

I - Brigada Militar;

II - Polícia Civil;

III – Instituto Geral de Perícias (CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, ART 124).

Mais adiante o caput do artigo 129 da Constituição Estadual do Rio Grande do Sul (1989), expressa a missão da Brigada Militar:

À Brigada Militar, dirigida pelo Comandante Geral, oficial do quadro da Polícia Militar, do último posto da carreira, de livre escolha, nomeação e exoneração pelo Governador do Estado, incumbem a polícia ostensiva, a preservação da ordem pública, a guarda externa dos presídios e a polícia judiciária militar (CONSTITUIÇÃO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, ART 129. CAPUT).

A Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, desde a sua criação em 1837 até os tempos atuais, passa por uma constante evolução. Ora acompanhando aos inúmeros eventos históricos, políticos e sociais ocorridos, ora transformando-se espontaneamente no processo da evolução organizacional.

Na atualidade a Brigada Militar é uma instituição permanente e regular vinculada a Secretaria de Segurança Pública do Estado do Rio Grande do Sul. Organizada e alicerçada na

hierarquia e disciplina, apresentando uma estrutura administrativa e funcional verticalizada. Tem como objetivo assegurar a manutenção da ordem pública através de ações de polícia ostensiva e, em caso de perturbação desta, agir repressivamente.

A Instituição Brigada Militar é estruturada em três tipos de órgãos: Órgão de Direção, Órgão de Apoio e Órgão de Execução. O Órgão de Direção Geral da organização é o Comando Geral, ao qual compete a administração da instituição. Já os Órgãos de Apoio da organização – os Departamentos competem o planejamento, a direção, o controle e a execução das diretrizes emanadas do comando da Instituição. Quanto aos Órgãos de Execução – Comandos Regionais - da organização, competem às atividades administrativo operacionais indispensáveis ao cumprimento das atividades da instituição (RIO GRANDE DO SUL, 1997). A atividade de prevenção e combate de incêndios, buscas e salvamento e a execução de atividades de defesa civil, é de competência da Brigada Militar, realizado através do Corpo de Bombeiros – Comando Regional (CONSTITUIÇÃO ESTADUAL, 1989).

Na atividade de policiamento ostensivo a Brigada Militar, em sua organização estrutural e administrativa, divide-se em Comandos Regionais de Polícia Ostensiva. O Comando de Policiamento da Capital (CPC) é um Comando Regional responsável pela atividade de policiamento ostensivo na cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. Com efetivo existente de 3.013 (três mil e treze) policiais militares, compreendendo todos os níveis hierárquicos, está aquém do previsto que é de 4.513 (quatro mil, quinhentos e treze) policiais militares. A maior defasagem de efetivo encontra-se na graduação de praças, mais especificamente a de soldados que apresenta um previsto de 3.150 (três mil cento e cinquenta) e um existente de 2.312 (dois mil trezentos e doze). Independentemente a estes dados, os soldados de polícia militar apresentam um quantitativo maior no emprego da atividade de policiamento ostensivo na cidade de Porto Alegre. Aliado a esta defasagem, o cargo desenvolvido pelo policial militar é bastante estressante, tendo estudos desenvolvidos abordando este assunto. Segundo o estudo realizado por Ribeiro (1993, apud JÚNIOR, 2005, p. 22), quase “60% dos policiais militares do Estado de São Paulo no ano de 1993, apresentavam sinais e sintomas de estresse”. Diante da relevância do estresse na atividade do policial militar, será abordado na próxima sessão o Estresse Policial.

2.2 O ESTRESSE POLICIAL

Nesta seção abordar-se-á o estresse tido como fenômeno tipicamente relacional entre o indivíduo e as demandas do seu ambiente, provocando-se todo um conjunto de reações e de respostas do organismo, de fundamental importância para a preservação da sua integridade. Segundo Oliveira, et al. (2000, p.36):

[...] os policiais estão sujeitos a muitos fatores estressantes ligados a 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 psicossomática.

Ao buscar demonstrar-se o papel de um policial na sociedade contemporânea, primeiramente deve-se compreender as expectativas da sociedade em relação à polícia como um todo. Diante dos crescentes índices de criminalidade, a polícia vem a cristalizar o ente que detém o poder de solução para os problemas da segurança pública. Há uma sociedade que acredita que sua segurança dependa do número de criminosos atrás das grades e do aumento do número de policiais nas ruas. Conjuga-se a isso, as pressões impostas pela imprensa. Diante dessa ótica, o policial sujeita-se a incorporar essa carga extrema de responsabilidade, passando a executar seu serviço com o escopo de alcançar os objetivos que a sociedade e a Corporação lhe atribui. Essa supervalorização profissional favorece, sobremaneira, a ocorrência do estresse, segundo relata Lipp (1996).

Verifica-se que algumas ocupações parecem ser inerentemente mais estressantes que outras. De acordo com pesquisas norte-americanas, entre as quais encontram-se as realizadas por Violanti (1993), o policial está incluído entre os profissionais que apresentam um alto índice de estresse, queixando-se com frequência de seu trabalho, considerando-o frustrante, estressante e pouco recompensador.

Quando um indivíduo é submetido a um evento desconhecido ou a algo que gere ansiedade, ocorre uma série de alterações fisiológicas a fim de que possa suportar e adaptar-se às mudanças impostas pelo meio a que este foi exposto, devido ao estresse de estado gerado.

Em 1936, o fisiologista canadense chamado Hans Selye utilizou o termo estresse para traduzir a capacidade humana de resistir a choques emocionais e às agressões do mundo exterior. Assim, o estresse ainda pode ser definido como um estado de desarmonia ou uma

ameaça à homeostase ¹, provocada por um agente psicológico, como o medo, ou mecânico, como a dor e o frio (OLIVEIRA, 2000).

Ladeira (1996) refere-se às percepções do estresse como estímulos psíquicos e físicos presentes no ambiente, que quando percebidos pelo indivíduo como pressões, podem ou não descompensar o equilíbrio e a homeostase do seu corpo. Nesse processo vários mecanismos psicofísicos entram em ação, seja para restabelecer-se a condição anterior de equilíbrio, seja para melhor ajustar o organismo às pressões percebidas. Todavia, na evidência de algum desequilíbrio, sempre haverá uma resposta do organismo no sentido de restabelecer o seu fluxo natural de energia.

Rossi (1992, p.26) faz uma breve descrição sobre a fenomenologia do estresse:

A situação que produz o estresse (estressora), independente de ser positiva ou negativa, causa a mesma reação biológica na pessoa. O corpo humano responde com a reação conhecida como a síndrome da “luta ou fuga” (flight ou flight syndrome). Sete segundos após perceber a causa do estresse, o indivíduo automaticamente se prepara para reagir fisicamente à situação: a pressão sobe, o coração pulsa mais rápido, a respiração se torna mais pesada e rápida, os músculos se contraem e as mãos e pés se tornam frios e suados. Em poucos segundos o indivíduo está pronto para a luta.

No mesmo sentido, Oliveira et al. (2000, p. 25) relata que:

A expressão “luta ou fuga” foi usada por Walter B. Cannon em Harvard, no início do século, e ele a descreveu como um conjunto de mudanças bioquímicas que nos preparam para lidar com as ameaças. O homem primitivo precisava de rápidas descargas de energia para lutar ou fugir de predadores como o tigre de dentes de sabre. Atualmente, quando os hábitos sociais nos impedem de lutar ou fugir, o estresse desencadeia uma resposta mobilizadora que não tem nenhuma utilidade. Na verdade, uma resposta de lutar ou de fugir crônica, pode ser bastante prejudicial, física e emocionalmente.

Um grande número de estudos científicos que analisam a problemática do estresse demonstra que vários agentes ambientais e socioeconômico-culturais na sociedade industrial e urbana são potencialmente causadores de doenças, e o ser humano tem apresentado dificuldades em reagir de forma adequada. Pode-se encontrar tais afirmações em Lipp (1997), Guiselini (1996), dentre outros.

Várias pesquisas vêm sendo feitas no Brasil e no mundo sobre as causas de estresse em vários grupos de pessoas, conforme relata Lipp (1996) em seu livro Pesquisa Sobre Stress no Brasil – Saúde, ocupações e grupos de risco, onde publica estudos de profissionais que

¹ **Homeostase** (ou **Homeostasia**) é a propriedade de um sistema aberto, seres vivos especialmente, de regular o seu ambiente interno para manter uma condição estável, mediante múltiplos ajustes de equilíbrio dinâmico controlados por mecanismos de regulação interrelacionados

trabalham regularmente no atendimento de pacientes estressados e realizam pesquisas sobre as consequências do estresse. Tais pesquisas são incentivadas em razão da importância do tema e dos graves problemas que o estresse pode provocar à qualidade de vida da população. Em linhas gerais, Lipp (1996, p. 304) conclui que: “talvez seja possível descobrir um vínculo entre o stress excessivo e certos fenômenos sociais, como a violência, a farmacodependência e a falta de idealismo, queixas frequentes em nosso meio”.

O estresse nem sempre é mau. O estresse faz parte da vida humana e é um fenômeno capaz de conduzir os indivíduos a grandes conquistas, sendo que várias pessoas tornam-se mais produtivas e criativas quando sob o efeito do estresse. Pode-se verificar que o problema não é o estresse, e sim a maneira pela qual ele é ou não controlado.

Conforme declarações de Lipp (1996, p. 304), o estresse também pode ser explorado como fator de aumento de produtividade:

A pior inovação, porém foi a descoberta de que a maneira de obter o melhor rendimento de uma pessoa é submetendo-a a um stress pesado. O trabalhador rende bem quando está submetido à um razoável stress, mas sua máxima produtividade é atingida quando ele, sem perceber, já passou do limite (LIPP apud BERNARDES, 1997, p.95).

Se de um lado o estresse pode ser a “porta de entrada” para diversos problemas de saúde no trabalhador, em especial o policial militar, de outro, como relatado por Bernardes (1997, p.96), pode ser de maior rendimento e produtividade. O ponto de ligação entre estresse e a motivação se dá exatamente neste momento. Em decorrência da relevância que o assunto motivação tem para a administração, seja ela pública ou privada, será abordada na próxima seção algumas teorias motivacionais e elementos que influenciarão o policial militar em especial, na constante busca de suas necessidades.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS E ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS

O estudo da motivação constitui uma destacada área do conhecimento da natureza humana e da explicação do seu comportamento. Desta forma, para melhor conhecer as pessoas se faz necessário conhecer sua motivação.

Este capítulo abordará algumas das teorias motivacionais mais conhecidas: Teorias de Maslow, McClelland, Herzberg e McGregor. Estas teorias possibilitarão uma compreensão aos fatores que movimentam o indivíduo na busca constante e incessante de

seus objetivos. Inicialmente será abordado o conceito sobre a motivação, seu processo e conseqüências para os administradores modernos. Ao final será realizada uma correlação entre as teorias apresentadas e a atuação do policial militar.

2.3.1 Motivação

Desde os primórdios da vida humana, o Homem se movimenta pela busca de determinados objetivos: a busca pelo alimento, pela proteção, pela segurança, pelo convívio e aceitação social e por muitos outros fatores. Todas as ações do homem possuem uma causa inicial – a motivação. Soto (2005, apud ASEVEDO, 2006, p. 118), conceitua motivação como sendo:

Motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna que excitada (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, quando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada.

Então podemos definir motivação como a expressão (e por isso é uma ação) de uma força originária do interior de cada pessoa e direcionada para o alcance de um determinado objetivo. É a intensidade desta força (desejos ou impulsos) gerada que a manterá motivada para alcançar a sua necessidade. Nesse sentido, Fontes (1978, p.22) relata: “A motivação de um empregado é função da força da satisfação de suas necessidades ou motivos, os quais excitam e mantêm a atividade individual, e aumentam o comportamento na direção dos objetivos, conscientes ou inconscientes”.

Como marco do mecanicismo e sofisticação da produção industrial, a partir da Revolução Industrial (século XVIII e XIX), os empregos tornam-se mais especializados e o trabalhador passa a gerar uma preocupação constante aos administradores. A partir da década de 70, o processo motivacional tem uma maior significância e o seu estudo intensificado.

Colaborando com esta significância da motivação do trabalhador, Motta e Caravantes (1979, p.48), afirmam que: “Nenhuma organização pode fazer mais do que lhe permitem seus recursos humanos. Seu sucesso dependerá da qualificação destes recursos e do seu grau de interesse e motivação.”

Mas se de um lado há uma crescente preocupação dos administradores em entender o processo motivacional dos indivíduos enquanto inseridos num contexto de desenvolvimento do trabalho, por outro, há certa confusão entre estes no que tange às inúmeras informações e percepções que o assunto aborda. O que fica evidente com os estudos realizados através de

pesquisas, é que cada indivíduo apresenta objetivos diferentes e uma maneira própria que fará a “combustão” inicial desse processo motivacional para o fim a que se pretende atingir (os objetivos). Nesse sentido, Bergamini (1998, p. 7), em seu estudo “*A Difícil Administração das Motivações*”, coloca que: “o estudo da motivação humana diz respeito à descoberta do porque as pessoas se movimentam e qual a fonte de energia que estão usando para tanto”.

Outro aspecto bastante importante neste assunto é que a motivação, segundo o pesquisador Ernest Archer (1978, apud BERGAMINI, 2003, p. 13) “[...] nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem essas necessidades.”. Portanto existe uma premente necessidade de desvincular a motivação dos antigos conceitos de recompensas e punições vinculados a teoria do condicionamento (enfoque behaviorista), sob pena dos trabalhadores permanecerem num estado de paralisia motivacional e desta forma verem seus objetivos intrínsecos “morrerem por inanição”.

Em virtude do amplo espectro das necessidades humanas, Newman (1977, p.349) diz que:

Não é fácil estabelecer princípios de motivação, pois o comportamento humano é extremamente complexo e difícil de compreender; as diferenças de personalidade são imensas; e as pessoas continuamente adquirem novos conhecimentos e se modificam.

Ainda sobre este tema Ferreira et al. (2006, p. 2), em seu trabalho “*Fatores de Motivação no Trabalho: O que pensam os líderes*”, expressam que “não é possível uma pessoa motivar outra, a alternativa é criar um ambiente de trabalho que estimule a ação”. Neste sentido, os administradores buscam através das teorias da motivação, principalmente aquelas ligadas as necessidades, desenvolver um ambiente propício para que os trabalhadores venham a realizar comportamentos positivos.

É nesse sentido que abordaremos, nas subseções seguintes, algumas teorias sobre a motivação humana.

2.3.2 Teoria de Maslow

Conhecida como a Teoria da Hierarquia das Necessidades, Maslow (apud Hersey & Blanchard, 1982) apresenta uma teoria da motivação segundo a qual, as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de valor ou de premência, ou seja, em uma

pirâmide: à medida que houvesse a satisfação de uma necessidade mais básica, outras mais elevadas surgiriam e conduziriam o comportamento do homem. A necessidade mais importante ou mais premente monopoliza a consciência do indivíduo e tende automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo. Desta forma, as necessidades menos prementes ou menos importantes tendem a ficar reduzidas ao mínimo ou simplesmente negadas, somente dando vazão a estas quando as primeiras forem satisfeitas.

Esta teoria, segundo Cury (1990, p. 33), dá o “entendimento que o comportamento do homem pode ser analisado em função das necessidades que ele sente”. Baseia-se em alguns pressupostos citados por Maslow (1954, apud SILVA, 1999), entre os quais citam-se:

- Cada ato humano pode possuir mais de uma motivação. Qualquer comportamento motivado é como um canal pelo qual muitas necessidades fundamentais podem ser expressas ou satisfeitas concomitantemente;
- As necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de valor ou de premissa: uma necessidade somente se manifesta quando a necessidade mais importante ou premente foi satisfeita. Toda necessidade está intimamente relacionada com o estado de satisfação ou insatisfação de outras necessidades.

A teoria da motivação de Maslow criada no ano de 1954 estabelece uma hierarquia ou pirâmide de necessidades, na qual existem cinco séries de objetivos, denominados necessidades fundamentais. A primeira das necessidades é a fisiológica. Estas são instintivas e estão relacionadas à manutenção da vida e a conservação da espécie, como a alimentação, a moradia e o sexo. Por seguinte temos as necessidades de segurança, o qual compreende o desejo do indivíduo de proporcionar para si e para os seus um ambiente físico e emocional seguro e livre de ameaças. As necessidades sociais, a terceira necessidade, aparecem posteriormente satisfeitas às duas primeiras necessidades – fisiológica e de segurança. Esta se vincula à vontade da pessoa de ser aceita por outras de seu convívio, bem como de desenvolver, com as mesmas, um relacionamento amistoso. As necessidades de estima, a quarta necessidade fundamental, correspondem ao desejo da pessoa de desenvolver uma autoimagem positiva e de receber atenção e reconhecimento dos outros, desde que tenham sido satisfeitas as necessidades sociais, a satisfação das necessidades provoca, por sua vez, sentimentos de autoconfiança, de prestígio, de poder e de ser útil e necessário. Finalizando a pirâmide de necessidades, após terem sido satisfeitas as necessidades de estima, surgem as de

auto realização, que correspondem a categoria mais alta na escala, que se referem à realização máxima do potencial individual.

Segundo Matos (1979, p. 77) pesquisas demonstram os percentuais da capacidade de realização do homem tipo médio:

- 85% de suas necessidades fisiológicas
- 70 % das necessidades de segurança material
- 50% das necessidades sociais
- 40% das necessidades do ego
- 10% das necessidades de auto realização

Dentro dos autores comportamentais que abordam as necessidades humanas como fatores prementes para que o processo motivacional seja realizado, a exemplo de Maslow (1954), tem-se a abordagem feita por David McClelland (1961) intitulada Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, qual será vista a seguir.

2.3.3 A abordagem de McClelland

A Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas, desenvolvida por David McClelland na década de sessenta do século passado, busca dar uma justificação as motivações dos trabalhadores. Esta teoria destaca as necessidades desenvolvidas pelas pessoas através das experiências adquiridas ao longo da vida, na interação com outras pessoas e com o meio a qual o cerca.

A Teoria das Necessidades Adquiridas possui uma similitude com a Teoria de Maslow (1954), diferenciando a primeira da segunda, pelo fato que as necessidades podem ser adquiridas. Conforme citado por Vergara (2000, apud ASEVEDO, 2006), e segundo Robbins (2005) os indivíduos não nascem com tais necessidades.

Segundo Ferreira et al. (2006) as necessidades de realização, as necessidades de poder e as necessidades de associação são as três necessidades básicas a qual motivam as pessoas na busca de seus objetivos. Os autores citados explicam estes grupos de necessidades adquiridas da seguinte forma:

A Necessidade de realização (do inglês nAch - Need for achievement) representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando os padrões de excelência. [...] A necessidade de poder (do inglês nPow – *Need of Power*) vem do desejo de ter impacto, de ser forte e influenciar as pessoas (McCLELLAND, 1997), em outras palavras, vem da necessidade de fazer os outros se comportarem de uma maneira que não fariam naturalmente. [...] E finalmente a necessidade de afiliação

(em inglês nAff – *Need of Affiliation*) vem da necessidade de afeição, do desejo de possuir relacionamentos interpessoais agradáveis e estar bem com todo mundo.

Diferentes indivíduos têm diferentes níveis desses motivos. Alguns indivíduos têm maior ou menor volume de cada uma dessas necessidades. Embora algum motivo seja predominante em certo indivíduo, isto não significa que os outros motivos sejam inexistentes; eles serão menos importantes. Para Ferreira et al. (2006) “a grande contribuição da Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas é colocar foco sobre a importância de se ajustar a pessoa ao trabalho”.

Dentro das teorias motivacionais que possui as necessidades humanas como principais fatores do desenvolvimento da motivação, abordada a seguir a Teoria dos Dois Fatores, criada por Frederick Herzberg que apresenta pontos convergentes para com a teoria de Maslow.

2.3.4 Teoria de Herzberg

Frederick Herzberg (1959, apud KAST & ROSENZWEIG, 1980), desenvolveu uma pesquisa a qual visava determinar as causas que melhor explicassem o comportamento das pessoas em situação de trabalho e que orientassem o comportamento destas. Deste estudo chegou a conclusão, segundo Bergamini (2002/2003) que:

[...] há certos objetivos motivacionais cujos papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível. Esses fatores denominados de “higiene” acham-se ligados ao ambiente periférico ou extrínsecos ao indivíduo. Existem outros fatores, no entanto, que dizem respeito à busca de um máximo de satisfação motivacional. Estes últimos estão ligados ao próprio indivíduo e ao tipo de trabalho que ele desenvolve, configurando-se caracteristicamente como os verdadeiros fatores responsáveis pela motivação intrínseca.

Segundo Herzberg (1997, apud FERREIRA, FUERTH e ESTEVES, 2006, p.61):

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.”

Segundo esta teoria dois fatores devem ser considerados na satisfação dos profissionais ao trabalho: os fatores higiênicos e os de motivação. Os primeiros, segundo Matos (1980, p. 84) ligado às condições ambientais “[...] envolvendo condições físicas de trabalho, políticas, supervisão, clima de relacionamento humano, “chefias/subordinados”, salários, benefícios, etc”. Os segundos, de acordo com Gonçalves et al. (2000, p. 80) “[...] relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das tarefas que o indivíduo executa. [...] Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimentos profissional e as necessidades de auto realização dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho”.

Bergamini (2002/2003, p. 66) coloca:

Ao caracterizar a diferença entre esses dois tipos de fatores, Herzberg procurou demonstrar que não basta oferecer fatores de higiene para ter pessoas motivadas dentro das organizações. Ao atendermos esses fatores extrínsecos ao indivíduo, só estamos lhe garantindo o bem estar físico. É necessário ir além dessa instância e oferecer aos liderados as oportunidades para que cheguem aos objetivos de satisfação interior, aqueles situados no mais alto nível de prioridade para o indivíduo.

Por fim, Dal Lago et al. (2001, p. 33) manifestam-se da seguinte forma:

Pode-se dizer que as teorias de Maslow e de Herzberg apresentam pontos de concordância, o que tornam mais abrangente e rico o estudo do comportamento humano. Os fatores higiênicos de Herberg se refere às necessidades primárias de Maslow, enquanto os motivacionais, referem-se às necessidades secundárias. Portanto, um estudo complementa o outro, solidificando as teorias relativas às necessidades humanas como os seus respectivos graus de motivações.

2.3.5 A abordagem de McGregor

Douglas MacGregor (1960, apud SILVA, 1999) foi pioneiro nos estudos das relações industriais, popularizando a teoria da motivação como base de toda atividade administrativa. De acordo com Cury (1990, p. 37):

[...] algumas das discrepâncias entre as metas organizacionais e as individuais, na opinião de McGregor, decorrem não tanto da negligência dos dirigentes quanto a motivação humana, mas de atitudes gerenciais fundamentadas em premissas inadequadas quanto às espécies de motivação envolvidas.

Segundo Matos (1980, p. 78) MacGregor “apoiou-se nos estudos de Maslow para desenvolver seus estilos de liderança”. Destas relações industriais surgiram dois estilos

antagônicos de administrar: a Teorias X e a Teoria Y. A primeira, a Teoria X, parte do pressuposto que o trabalhador é preguiçoso e não gosta de trabalhar. Desta feita ele deve ser vigiado e obrigado a executar o seu trabalho mediante as recompensas ou castigos, conforme bem ou mal realizam as suas tarefas. Por outro lado, a Teoria Y parte de um princípio que todo o homem gosta e quer trabalhar, sendo consciente de suas responsabilidades funcionais, devendo, a empresa, oferecer além dos recursos necessários para a produção do bem ou serviço, um ambiente que propicie o fortalecimento e a adulez motivacional.

De acordo com Bergamini (1998, p. 13), referenciando McGregor (1960), se

as pessoas forem impedidas de satisfazer suas necessidades através do trabalho, comportar-se-ão com indolência, passividade e má vontade, ficando sob a responsabilidade da empresa os níveis de imaturidade motivacional dos seus trabalhadores.

Segundo McGregor (1960):

O princípio central de organização que deriva da Teoria X é o da direção e controle mediante o exercício da autoridade – aquilo a que se chamou <<o princípio escala>>. O princípio central que deriva da Teoria Y é o da integração: a criação das condições que melhor permitam aos membros da organização realizar as próprias finalidades mediante a orientação dos seus esforços para o êxito da empresa.

Matos (1980) coloca que “enquanto a Teoria X confia exclusivamente no controle externo do comportamento humano, a Teoria Y valoriza fundamentalmente o autocontrole e a auto direção”. Desta feita muitas empresas contemporâneas apresentam viés destas duas teorias: hora focando mais os pressupostos da Teoria X, ora focando mais os da Teoria Y.

A essas teorias que objetivavam aspectos intrínsecos ao homem, outras surgiram agregando maior conhecimento e entendimento aos fatores que motivacionam as pessoas. Entre estas, tem-se a teoria criada na década de sessenta do milênio passado por Victor Vroom, intitulada a Teoria da Expectativa. Tal teoria será descrita na próxima subseção.

2.3.6 Teoria da Expectativa

Ferreira et al. (2006, p 3) coloca que a teoria da expectativa de Victor Vroom (criada em 1964) é “uma das explicações mais amplamente aceita sobre motivação” na atualidade. É um modelo contingencial que parte do princípio não só da existência de uma intencionalidade

do indivíduo em agir (seus objetivos), mas também, “o contexto de trabalho em que o indivíduo está inscrito.” (QUEIROZ, 1996, apud FERREIRA, FUERTH e ESTEVES, 2006, p. 3).

Esta teoria reconhece as diferenças individuais, rejeitando noções preconcebidas (SANFELICE, 2006). A produção, em dado momento, ficará dependente dos objetivos de cada indivíduo e ao seu desempenho para atingi-lo.

De acordo com esta teoria, a motivação direcionada exclusivamente para produzir, apóia-se em três conceitos: a expectância, a instrumentalidade e a valência. A expectância é a crença que o indivíduo tem em obter o resultado desejado – objetivo. A instrumentalidade é a percepção de que a capacidade de desenvolver o trabalho, o levará a resultados que proporcionarão uma determinada recompensa. E a valência é a importância que o indivíduo coloca em um dado objetivo.

Referente a este processo motivacional Ferreira et al. (2006, p. 3) expõem o seguinte:

Para Vroom (1964), a motivação é um processo que governa as escolhas entre diferentes possibilidades de comportamento do indivíduo, que avalia as consequências de cada alternativa de ação e satisfação, que deve ser encarada como resultante de relações entre as expectativas que a pessoa desenvolve e os resultados esperados. [...] Em termos práticos, esta teoria sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando isto vai resultar em boa avaliação de desempenho; que boa avaliação de desempenho vai resultar em recompensas organizacionais, tais como bonificação, aumento de salário ou promoção; e que estas recompensas vão atender suas metas pessoais

As teorias e estudos que tratam do processo motivacional, expostas neste capítulo, visam identificar os princípios que movimentam o indivíduo na busca de seus objetivos e na realização do trabalho. Com base nestes dados, faz-se necessário identificar, entre as teorias apresentadas, os aspectos motivacionais envolvidos junto ao policial militar no desenvolvimento de sua atividade profissional. Esta identificação será abordada no subitem 4.3.3 mais adiante desenvolvido.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao tratar as questões relativas ao objetivo central do estudo - identificar exclusivamente as principais questões motivacionais que vem impactando a evasão no policiamento ostensivo – assume importância fundamental estipular uma metodologia que propicie abordar esse tema, sobretudo devido a sua característica eminentemente subjetiva. Assim, no trabalho realizado, busca-se, por intermédio dos instrumentos de pesquisa, coletar informações e dados suficientes para subsidiar a análise, interpretação e consequentes resultados. A pesquisa de campo para Marconi & Lakatus (1982) tem como objetivo a coleta de informações sobre o problema para o qual se procura uma resposta ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Este trabalho tem características de um estudo de caso, sendo que a sua abordagem será qualitativa. A categoria de pesquisa – estudo de caso – é apropriada para uma análise mais profunda do objeto estudado. E de acordo com Severino (2007, p. 121) o “caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo”. Esta modalidade de pesquisa busca responder a pergunta: Quais os principais aspectos motivacionais estariam corroborando com a evasão no policiamento ostensivo? Como resultado, há uma definição de seus “porquês”. Com objeto exploratório, é através do estudo de caso que este trabalho dará conhecimento de como surge a problemática, explicando a sua dinâmica, sem interferir em sua ocorrência. Este proceder sugere adquirir conhecimento através da intensa exploração de um fato.

Reforçando a aplicabilidade do estudo de caso, Ventura (2007) dá a seguinte definição:

Os estudos de caso têm várias aplicações. Assim, é apropriado para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período de tempo limitado. Além disso, parece ser apropriado para investigação de fenômenos quando há uma grande variedade de fatores e relacionamentos que podem ser diretamente observados e não existem leis básicas para determinar quais são importantes.

Em razão das informações obtidas não serem quantificáveis, o aspecto qualitativo da abordagem possibilitará a análise indutivamente – do particular para a generalização – com interpretação dos fenômenos e atribuição de significância para seus resultados. Segundo Godoy (1995, apud SILVA, 1999), a abordagem qualitativa, diferentemente da abordagem quantitativa, “não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega

instrumental estatístico na análise dos dados”. Complementa, ainda, o autor que parte de “questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve”.

Entre as três formas, fundamentalmente, de se obterem dados: observação, perguntas diretas aos envolvidos e exame dos elementos documentais - Blau e Scott, (1979) - o levantamento das informações será realizado com base em dados primários, originado na coleta de dados de uma amostra da população disponível² entre os praças que desempenham a atividade de policiamento ostensivo no 1º Batalhão de Polícia Militar de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul.

O instrumento de coleta, ou seja, a forma pela qual será levantado os dados, consistirá na utilização de entrevistas semi estruturadas com perguntas abertas. Sobre entrevistas, Richardson (1999, p. 207) informa que:

[...] esse tipo de interação entre pessoas é um elemento fundamental na pesquisa em ciências sociais. [...] a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas.

Sobre o método de entrevista semi-estruturada, Richardson (1999, p. 208) explica que:

[...] pressupõem o conhecimento das principais respostas fornecidas pelas pessoas. Deve estar claro que, a medida que o entrevistador deseje impor suas perguntas a outra pessoa e/ou conheça bem a população que será entrevistada, o questionário é uma estratégia legítima.

A escolha da utilização da entrevista semi estruturada como um instrumento de coleta para a pesquisa em questão, foi motivada pela possibilidade, segundo Triviños (1987, apud LIMA et al., 1999, p. 135) por apresentar algumas características que se adaptam as necessidades do trabalho em questão:

Optou-se pela entrevista semi estruturada, na qual o informante tem a possibilidade de discorrer sobre suas experiências, a partir do foco principal proposto pelo pesquisador; ao mesmo tempo que permite respostas livres e espontâneas do informante, valoriza a atuação do entrevistador.

² N.E.: servidores militares disponíveis são aqueles que se encontram no exercício de suas atribuições, excluídos os que se encontram afastados pelas mais diversas situações.

As questões elaboradas para a entrevista levaram em conta o embasamento teórico da investigação e as informações que o pesquisador recolheu sobre o fenômeno social.

As perguntas abertas são adaptadas as entrevistas semi estruturadas, que além de iniciar um assunto, possibilita explorar um ponto de vista, buscando informações e estreitando a relações entre entrevistado e entrevistador. O roteiro de entrevista estará disponibilizado como anexo do trabalho e as perguntas a serem formuladas devem guardar relação com os fatores teóricos abordados ao longo do capítulo anterior.

A metodologia de análise de dados recebidos através das entrevistas semi estruturadas aplicada na amostra, será a Análise de Conteúdo. Este tipo de análise trabalha com materiais textuais escritos, construídos no processo de pesquisa, a exemplo do que ocorrerá quando das transcrições das entrevistas. Tem como objetivo compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e suas significações explícitas ou ocultas, estas características tendem a valorizar o material analisado.

A amostra é o estudo de um pequeno grupo de elementos retirado de uma população que se pretende conhecer. Por sua vez, população é a totalidade de elementos que constitui o grupo, objeto de estudo. A população investigada são praças do 1º Batalhão de Polícia Militar de Porto Alegre, Estado do Rio Grande do Sul (1º BPM), que trabalham, exclusivamente, na atividade de policiamento ostensivo. Na atualidade o 1º BPM apresenta uma totalidade de 321 (trezentos e vinte e um) policiais militares que estão neste tipo de atividade. Destes 234 (duzentos e trinta e quatro) são do sexo masculino e 23 (vinte e três) são do sexo feminino. Em decorrência de haver no 1º BPM, dentre estes citados, policiais militares que possuem menos de um ano na atividade de policiamento ostensivo, e por tal motivo sem a possibilidade vivida de chegar a uma opinião formada sobre o objetivo geral da pesquisa – identificar exclusivamente as principais questões motivacionais que vem impactando a evasão no policiamento ostensivo – estes serão excluídos da totalidade apresentada. Descartado este grupo, a população a ser analisada passa a um total de 174 (cento e setenta e quatro) policiais militares, de onde 167 (cento e sessenta e sete) do sexo masculino e 7 (sete) do sexo feminino.

A coleta de dados junto a essa população se dará através de amostragem aleatória simples, ou seja, os elementos a serem entrevistados serão obtidos ao acaso da população, tendo cada amostra a mesma chance de ser escolhida. Ao todo, serão entrevistados 20 policiais militares. Nesse sentido, mais especificamente no que se refere à realização de análises subjetivas, Vergara (2009, p.6) coloca que:

quanto ao número de pessoas que podem ser individualmente entrevistadas, existem autores que consideram 15 um número mínimo para entrevistas e 25 um número máximo adequado. Esses limites não podem, contudo ser tomados ao pé da letra. [...] tudo depende do problema da investigação, da metodologia escolhida e da representatividade dos entrevistados. Depende, também, de bom senso e de domínio de certas regras científicas, por parte do pesquisador.

4 ANÁLISE E RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Este capítulo será desenvolvido através de três seções, sendo que a primeira caracterizará a amostra estudada, ambientando o leitor nas designações dos círculos e graduações utilizadas na Brigada Militar. A segunda seção caracterizará a Brigada Militar quanto ao aspecto organizativo da Instituição. E finalizando o capítulo, a terceira seção trará os resultados da análise das entrevistas realizadas, objetivando responder nossa questão inicial, bem como identificar as questões motivacionais que vem impactando a evasão do policiamento ostensivo.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A atividade de policiamento ostensivo é uma ação desenvolvida exclusivamente pelas Polícias Militares no Brasil. A amostra trabalhada deteve-se aos servidores vinculados à Administração Direta Estadual pertencente à Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Sul denominada Brigada Militar. Mais precisamente aos Servidores Militares de Nível Médio (círculo hierárquico de praças)³, constante no Quadro 1, a seguir demonstrada, e que trabalham exclusivamente na atividade de policiamento ostensivo dentro da área do 1º Batalhão de Polícia Militar.

³ **Círculo Hierárquico** são âmbitos de convivência entre os servidores militares da mesma categoria e tem a finalidade de desenvolver o espírito de camaradagem em ambiente de estima e confiança sem prejuízo do respeito mútuo.

Quadro 1 - Círculos e a Escala Hierárquica na Brigada Militar

CARREIRA	CÍRCULO		POSTOS E GRADUAÇÕES
Servidores militares de nível superior	Oficiais Superiores		Coronel Tenente-Coronel Major
	de Oficiais Intermediários		Capitão
Servidores militares de nível médio	Oficiais Subalternos		Primeiro Tenente
	Sargentos		1º Sargento 2º Sargento
	Soldados		Soldado
Praças Especiais	Em formação, para ingresso na carreira de nível superior	Têm acesso ao Círculo de Oficiais Subalternos	Aluno - Oficial
Praças	Em formação, para ingresso na carreira de nível médio	Têm acesso ao Círculo de Sargentos	Aluno do Curso Técnico em Segurança Pública
		Têm acesso ao Círculo de Soldados	Aluno do Curso de Formação de Soldados

Fonte: Art. 14 da Lei Complementar 10.990, de 18 de Agosto de 1997.

A carreira de Servidor Militares de Nível Médio da Brigada Militar foi criado através da Lei Complementar nº 10.990, de 18 de Agosto de 1997. Para o seu ingresso é exigido, no mínimo, o nível médio de ensino e apresenta os seguintes deveres:

Art. 29 - Os deveres policiais-militares emanam do conjunto de vínculos que ligam o servidor militar a sua corporação e ao serviço que a mesma presta à comunidade, e compreendem:

I - a dedicação ao serviço Policial-Militar e a fidelidade à Pátria e à comunidade, cuja honra, segurança, instituições e integridade devem ser defendidas, mesmo com o sacrifício da própria vida;

II - o culto aos símbolos nacionais e estaduais;

III - a probidade e a lealdade em todas as circunstâncias;

IV - a disciplina e o respeito à hierarquia;

V - o rigoroso cumprimento das obrigações e das ordens;

VI - a obrigação de tratar o subordinado dignamente e com urbanidade.

Para a amostra utilizada neste trabalho, foi considerado como importância que estes praças, pertencentes a carreira dos servidores militares de nível médio, tivessem experiência adquirida através de anos de trabalho na atividade de policiamento ostensivo, trazendo vivências e percepções próprias do dia-a-dia deste tipo de atividade.

A fim de manter a privacidade e a confidencialidade dos participantes da pesquisa, estes serão identificados somente pela nomenclatura de Entrevista, sendo diferenciados

através de uma ordem cronológica das entrevistas concedidas. Tomando como exemplo: 1º entrevista (anexo B), 2º entrevista (anexo C) e assim sucessivamente.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO

A Brigada Militar é uma instituição vinculada à Administração Direta do Estado do Rio Grande do Sul. Criada em 18 de Novembro de 1837 – 173 anos completados neste ano, tem sua missão designada através da Constituição Federal de 1988 em seu artigo 144, especificada na Constituição Estadual de 1989 em seu artigo 124 e seguintes.

A organização básica da Brigada Militar está definida através da Lei nº 10.991, de 18 de Agosto de 1997, e alterações da Lei nº 11.736, de 13 de Janeiro de 2002, sendo estrutura em órgão de Direção – geral e setorial – de Apoio e de Execução.

4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A problemática deste trabalho está na verificação dos principais aspectos motivacionais que estariam corroborando com a evasão de policiais militares da atividade de policiamento ostensivo. O roteiro de entrevista foi elaborado com a finalidade precípua de possibilitar aos entrevistados a liberdade de manifestação de pensamentos e concepções sobre esta problemática. A estrutura de perguntas abertas e semi-estruturadas (anexo A) mantêm o direcionamento e o foco na busca do objetivo estipulado.

A análise das entrevistas levantadas apresenta aspectos subjetivos, uma vez que os fatores que motivam o policial militar a evadir da execução da atividade de policiamento ostensivo é uma impressão bastante particularizada de realidade vivida por aquele agente público.

Inicialmente será apresentado o Quadro 2, que demonstrará os dados individuais fornecidos pelos entrevistados e sua subsequente análise. Posteriormente iniciará a análise das perguntas realizada aos entrevistados, distribuída em seis categorias principais de análise: 1) Razões de Ingresso no Emprego Público e na Atividade de Policiamento Ostensivo; 2) A Percepção das Atividades: Policiamento Ostensivo e Administrativo; 3) Valorização do Emprego Público; 4) O Reconhecimento do Trabalho; 5) A Carreira; e 6) As condições de Trabalho.

4.3.1 Dados Pessoais dos Entrevistados

Quadro 2 - Dados Pessoais dos Entrevistados

Nr	Graduação	Escolaridade	Idade	Tempo Serviço na BM	Tempo Serviço no 1º BPM	Tempo na Atividade de Pol Ost
01	1º Sargento	Ens Sup Comp	37	17	14	17
01	3º Sargento	Ens Med Comp	44	22	10	17
03	Soldado	Ens Sup Comp	37	12	9	10
04	Soldado	Ens Med Comp	30	6	4	5
05	Soldado	Ens Med Comp	39	19	19	18
06	3º Sargento	Ens Med Comp	44	24	23	23
07	3º Sargento	Ens Med Comp	49	31	29	29
08	2º Sargento	Ens Med Comp	48	28	14	28
09	3º Sargento	Ens Med Comp	42	25	23	24
10	Soldado	Ens Med Comp	44	21	7	11
11	Soldado	Ens Med Comp	45	21	2	10
12	Soldado	Ens Med Comp	40	19	19	19
13	Soldado	Ens Med Comp	41	20	20	20
14	3º Sargento	Ens Sup Comp	48	25	15	20
15	3º Sargento	Ens Med Comp	46	29	11	29
16	Soldado	Ens Med Comp	41	19	8	19
17	Soldado	Ens Med Comp	38	16	16	16
18	3º Sargento	Ens Med Comp	45	24	24	24
19	Soldado	Ens Med Comp	40	20	20	20
20	Soldado	Ens Med Comp	32	12	11	11

O quadro acima apresenta a seguinte interpretação:

a) Graduação dos Praças:

Um primeiro sargento, um segundo sargento, sete terceiros sargentos e onze soldados, todos pertencentes à Carreira dos Servidores Militares de Nível Médio.

b) Grau de Instrução:

Dois entrevistados apresentam o ensino superior completo e um o ensino superior incompleto. Os demais entrevistados possuem o ensino médio completo, sendo este o nível mínimo de instrução exigida pela Instituição para o ingresso na Brigada Militar nesta carreira.

c) Idade dos Entrevistados

A média de idade dos entrevistados ficou em 41,5 (quarenta e um e meio) anos, sendo a idade mínima de 32 (trinta e dois) anos e a máxima de 49 (quarenta e nove) anos. Este dado demonstra que uma parcela, a mais significativa, dos policiais militares que trabalham na atividade de policiamento ostensivo na área do 1º Batalhão de Polícia Militar, são praças que encontram-se na idade adulta. No entanto, não deve ser desconsiderada a porcentagem (30%) de policiais militares que encontram-se na meia idade. (KNIEST, p.5). Este dado é importante a medida que há um desgaste orgânico natural com o decorrer dos anos.

d) Tempo de Serviço na Brigada Militar

A média de tempo de serviço na Brigada Militar dos entrevistados ficou em 20,5 (vinte e meio) anos, sendo o tempo mínimo de 6 (seis) anos e o máximo de 31 (trinta e um) anos.

e) Tempo de Serviço no 1º BPM

A média de tempo de serviço no 1º BPM ficou em 14,9 (quatorze virgula nove) anos, sendo o tempo mínimo de dois anos e o máximo de 29 (vinte e nove) anos.

f) Permanência na Atividade de Policiamento Ostensivo

A média de permanência na atividade de policiamento ostensivo por parte dos entrevistados ficou em 18,5 (dezoito e meio) anos, sendo o tempo mínimo de permanência de 5 (cinco) anos e o máximo de 29 (vinte e nove) anos. Outro dado importante que demonstra que o efetivo de policiamento ostensivo é bastante experiente. Isto leva ao seguinte questionamento: Qual o motivo da pouca permanência dos novos soldados na atividade de policiamento ostensivo? Este questionamento está vinculada ao problema de pesquisa.

4.3.2 Categorias Principais de Análise

As categorias principais originaram-se de ideias convergentes obtidas através das respostas dadas pelos entrevistados. Permite juntar posicionamentos centrais que expressam o conhecimento que possuem da atividade de policiamento ostensivo, num sentido mais amplo. Esta estrutura reflete um encadeamento lógico da percepção do entrevistado a partir de seu ingresso na Brigada Militar, até o fulcro deste trabalho.

4.3.2.1 Razões de Ingresso no Emprego Público e na Atividade de Policiamento Ostensivo

Esta categoria é a composição das respostas expressadas pelos entrevistados nas perguntas 1 e 2 do questionário (anexo A). Resulta da análise das manifestações que possuem uma maior incidência (Quadro 3).

Quadro 3 - Razões de Ingresso no Emprego Público

Perguntas	Categoria Principal de Análise	Principais Aspectos citados pelos Entrevistados
1 e 2	Razões de Ingresso no Emprego Público e na Atividade de Policiamento Ostensivo	- Motivos pessoais; - Influência do Grupo Social; - Valorização do Serviço Prestado

As razões apresentadas pelos entrevistados para o ingresso na Brigada Militar são diversas. Suas justificativas demonstram a percepção do valor ao serviço público prestado por esta Instituição; o interesse pessoal de seguir uma carreira militar, seja ela adequada a uma ordem natural por ser egresso das Forças Armadas ou por motivos pessoais.

Comprova-se através da maioria das entrevistas concedidas (quatorze entre os vinte entrevistados), a participação de familiares e amigos que, de forma direta ou indireta, colaboraram através da prestação de informações sobre o concurso e/ou atividade desenvolvida pelo policial militar, bem como através do incentivo moral e afetivo proporcionado. Esta influência é um elo de ligação entre o entrevistado e o seu futuro trabalho.

Percebe-se que a participação de familiares e amigos coadunam dois interesses: a primeira pela manutenção de um status familiar, por quanto inserido numa sociedade, e a segunda pela necessidade de um trabalho com remuneração fixa e estável.

Quadro 4 - Percepção das Atividades: Policiamento Ostensivo e Administrativo

Perguntas	Categoria Principal de Análise	Principais Aspectos citados pelos Entrevistados
3, 4 e 10	Percepção das Atividades: Policiamento Ostensivo e Administrativo	- Bom desempenho; - Regras e Lei; - Dinâmica; - Estressante; - Ambas são Importante.

A percepção que o policial militar tem através da sua atividade de policiamento ostensivo, expressa a satisfação que este trabalho proporciona. A maioria informou que acredita que desempenha um bom trabalho junto a comunidade. Alguns, além desta informação, responderam que é um trabalho dinâmico, “cada dia é um dia e nada é igual ao outro”. Além de ser alicerçada e orientada por leis e regras, exigindo um grande

conhecimento na área em questão. O stress informado por dois dos entrevistados está ligado pelo alto índice de ocorrências e pela diversidade desta, o qual exige uma ação própria para cada incidência.

Segundo a pesquisa, a comunidade, ou parcela dela, teria uma visão distorcida e dúbia do policial militar e da atividade que executa. Se por um lado vêm o policial militar como uma pessoa violenta, agressiva e de pouco trato, por outro, esta mesma sociedade deseja, muitas vezes, que estes assim ajam, ultrapassando até mesmo os limites da lei.

Por fim é expresso pelos entrevistados que, tanto a atividade administrativa quanto a atividade de policiamento ostensivo são igualmente importantes, “uma está interligada a outra”. No entanto há uma divergência bastante equilibrada quanto a valorização (reconhecimento) destas atividades. Sete entrevistados expressam que a atividade administrativa apresenta uma valorização maior, sendo justificada por “estarem mais próximos do comando”. Contrapondo a isso, cinco entrevistados reconheceram a atividade de policiamento ostensivo como a mais valorizada. Isso decorre por ser “a nossa razão de existir”.

Quadro 5 - Valorização do Emprego Público

Perguntas	Categoria Principal de Análise	Principais Aspectos citados pelos Entrevistados
1 e 2	Valorização do Emprego Público	- Estabilidade e benefícios; - Carreira; - O trabalho como meio de ganha a vida

“Pensava, no princípio que se tratava que entrar na Brigada era entrar num serviço público e daí é com estabilidade, se não financeiro pelo menos ter um emprego garantido e um salário para te manter no final do mês”.

Esta resposta sintetiza o pensar coletivo da maioria dos entrevistados. A Brigada Militar é vista como uma “porta” de acesso para o emprego público. Emprego este que garantirá a fonte para a sobrevivência.

As incertezas de um serviço privado, oscilando conforme as exigências do mercado, a situação econômica global e regional e a constante cobrança pela busca da produção, eficiência e conhecimento, geram no trabalhador uma sensação de instabilidade premente, impotencialidade sobre suas ações e dúvida de seu futuro. Nasce deste medo o “salvador” qual seja o emprego público.

Desta forma a busca por um emprego, mormente público, que apresente estabilidade, direitos garantidos e remuneração assegurada, é um ideal proposto pela maioria dos entrevistados.

Quadro 6 - O Reconhecimento do Trabalho

Perguntas	Categoria Principal de Análise	Principais Aspectos citados pelos Entrevistados
2, 3, 4, 8 e 9	O Reconhecimento do Trabalho	- Trabalho não rotineiro; - Satisfação vinculado ao atendimento da sociedade.

Um dos aspectos positivos e motivo de reconhecimento do policiamento ostensivo é o valor social que esta atividade representa aos entrevistados. Uma grande parte expressa a satisfação quando do atendimento da ocorrência e sua conseqüente resolução. Trazendo manifestações de gratidão por parte da sociedade.

O contato com a comunidade é mencionado como outro aspecto positivo do policiamento ostensivo. Isso gera uma vinculação do policial militar à comunidade, numa troca constante de conhecimentos, experiências e valores.

Por outro lado o reconhecimento da atividade de policiamento ostensivo, por parte da comunidade, está relacionado ao atendimento e satisfação de suas necessidades. Como podemos observar na entrevista abaixo:

“Se sentem satisfeita a medida que os problemas delas são solucionadas, de outra parte podem ficar insatisfeitas devido ao atendimento não ter atingido ou solucionado os problemas dela”.

A falta de reconhecimento pelo trabalho realizado, tanto da sociedade quanto dos seus superiores hierárquicos é apresentada como aspecto negativo apresentados pelos entrevistados e que influenciam diretamente no sentimento de valorização e motivação ao trabalho realizado. Como destacamos na seguinte entrevista:

“Os aspectos negativos é quando você não é valorizado, quando o pessoal só cobra, só cobra, só cobra. Muita vezes a gente faz alguma coisa boa e isso não é reconhecido.”.

Quadro 7 - A Carreira

Perguntas	Categoria Principal de Análise	Principais Aspectos citados pelos Entrevistados
7 e 11	A Carreira	

A falta de planejamento na carreira do policial militar, observada nas manifestações dos entrevistados, decorre de uma despreocupação por parte do trabalhador motivada pelas garantias e a segurança do emprego público. Observa-se a desvinculação da atividade de policiamento ostensivo para a ascensão profissional, exemplificada pela seguinte entrevista:

“A atividade não tem influência nas minhas promoções. Quando chegar o tempo de sair promovido, sairei.”.

Esta manifestação é recorrente entre a maioria das entrevistas concedidas e se explica pela existência da promoção por tempo de serviço que desconsidera a qualificação, desmotivando a sua busca continuada.

Um número expressivo dos entrevistados, apesar de reconhecerem a existência de um “canal” de ligação entre a administração e a execução, não participam ou pouco participam do planejamento de sua atividade. Dentre estes, a maioria, justificam-se por não haver um retorno na colaboração prestada, desestimulando esta ação. Entre aqueles policiais militares que se manifestam por participar do planejamento da sua atividade, referem a motivação e o reconhecimento como justificativas para este procedimento ser recorrente.

Quadro 8 - As Condições de Trabalho

Perguntas	Categoria Principal de Análise	Principais Aspectos citados pelos Entrevistados
5 e 6	As Condições de Trabalho	- Precariedade de Material; - Relações interpessoais satisfatório - Ambiente de trabalho sadio; - Deficiência de infra-estrutura.

As condições de trabalho visam assegurar ao trabalhador condições de executar a atividade laboral exigidas para o seu serviço. A quase totalidade dos entrevistados refere às condições de trabalho, para a prática do policiamento ostensivo, com precariedade ou deficiência no que tange ao material de uso comum (coletes balísticos, armamento, rádio de comunicação). Entre estes materiais destaca-se a falta do rádio de comunicação para todo o efetivo que se encontra de serviço. Por outro lado, manifestam-se na melhora das condições de trabalho como um todo.

A “boa convivência” entre todos, principalmente entre os “colegas” (identificação pertencente ao mesmo grupo hierárquico) gera um ambiente sadio e é um fator de motivação citado. O indivíduo passa a integrar o grupo, formando a “família brigadiana”.

4.3.3 Análise das teorias motivacionais à luz da Brigada Militar

Assim como qualquer outra atividade profissional, o policial militar é remunerado através do trabalho realizado, sustentando a si e subsistindo a sua família em alimento, moradia, vestuário, lazer, ensino, etc. Esta afirmativa pode ser inserida dentro da Teoria de Maslow (1954) no que se refere às duas primeiras necessidades por ele elencadas: a fisiológica e a de segurança. A contínua busca da sua manutenção proporciona ao policial militar uma constante permanência na atividade. O convívio entre colegas da sua profissão dá-se de uma forma intensa sendo, muitas vezes, denominado de “família brigadiana”, terminologia esta que representa a maior parte de suas relações sociais para muitos e a quase totalidade para outros. Neste contexto evidencia-se que as necessidades sociais, classificadas por Maslow (1954), e a necessidade de afiliação exposta por McClelland (1961) estão presentes no dia a dia do policial militar e apresenta fatores de real valor. O bom trabalho desenvolvido pelo policial militar, expressado na correção de atitudes, no atendimento de ocorrência, na disponibilidade e empenho ao serviço desenvolvido, faz com que este policial seja prestigiado, elogiado perante aos seus pares, subordinados e superiores. Este sentimento atinge as necessidades de estima. Contudo, espera-se que isto não preencha por completo a autoestima do policial, mas, por outro lado, poderá ser o suficiente para mantê-lo nesta constante manutenção do seu *status*, uma vez que o elogio faz com que o policial sinta-se reconhecido pelo seu trabalho e destacado frente a todos. Desta forma o policial buscará o reconhecimento através de suas boas ações. Na prática, observa-se que nem todos os policiais conseguem atingir este estágio, seja por deficiência própria ou mesmo pelo não reconhecimento por parte da Instituição. A auto realização é um estágio que dentro os policiais militares muitos poucos conseguem atingir. Desenvolver-se num trabalho que por muitas vezes não receba o devido reconhecimento, seja ela de seus comandantes ou mesmo da sociedade, poderá dificultar ao policial militar sentir-se realizado com o que faz, e, desta forma, passar do padrão simples de uma atividade de sustento financeiro para um padrão de escolha de vida.

Em alusão à Teoria de Herzberg (1966), quanto aos fatores higiênicos, esta é uma causa importante que possivelmente estaria relacionada à insatisfação do policial militar, uma vez que, por exemplo, a ele não é possibilitado à gerência na composição de seu salário. Com condutas muitas vezes rígidas a ser seguidas e um ambiente de trabalho por vezes inóspito, o policial militar tende a ficar insatisfeito, não pelo trabalho em si, mas pelas circunstâncias que

o cercam. Por sua vez, a realização do trabalho, a atividade desenvolvida pelo policial militar quando do atendimento de uma ocorrência com boa solução, é um dos fatores motivacionais expressada por Herzberg (1997).

A estrutura hierarquizada e militarizada da Brigada Militar converge, dentro da relação de seus comandantes para com seus comandados, para a Teoria X exposta por MacGregor (1960). De regulamento disciplinar bastante rígido, o policial militar pode atingir os dois vértices desta teoria: recompensa ou castigo. A pouca flexibilidade desta estrutura pode influenciar na motivação do policial militar. De outra feita, o policial militar valorando a questão do reconhecimento e respeito de seus superiores, pares e subordinados, seja através de um elogio ou dispensa, conjuga esforços no sentido de desenvolver um bom trabalho que resultará na recompensa desejada - Teoria da Expectativa.

Nesta breve análise das teorias motivacionais expostas a luz da Brigada Militar, observa-se que o policial militar tende a transitar por toda ou parte destas teorias. Ora identificando-se mais com uma, ora mais com outra. As próprias teorias por vezes confluem para um mesmo aspecto, a exemplo da Teoria de Maslow (1954) e a abordagem de McClelland (1961), que falam das necessidades de realização e de relacionamento caloroso ou amistoso. As análises ora realizadas indicam uma possível influência de todas as teorias aqui investigadas na motivação no indivíduo policial militar.

O trabalho de pesquisa teve o intuito de responder a seguinte pergunta: *Quais os principais aspectos motivacionais estariam corroborando com a evasão no policiamento ostensivo?* Este estudo se tornou necessário e é de interesse da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, a medida que, apesar dos esforços do Governo Estadual em oportunizar o ingresso de novos policiais militares, vêm seu intento de acréscimo de efetivo na atividade fim, ser continuamente diminuído.

Inicialmente o estudo contextualizou o policiamento ostensivo realizado pela Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul, dentro de uma evolução histórica com as decorrentes influências sociais, econômicas e políticas. Por seguinte, foi abordado o stress como causa da relação do indivíduo com o seu ambiente que provoca um conjunto de reações e de respostas do organismo, sejam elas orgânicas ou psicológicas. E para finalizar foi abordado algumas teorias motivacionais que possibilitaram a compreensão dos fatores que movimentam o indivíduo na busca constante e incessante de seus objetivos.

O quadro a seguir apresentará um pequeno resumo dos principais aspectos que motivam o policial militar a buscar outra área de atividade que não seja a do policiamento ostensivo. Sobre estes serão apresentados algumas considerações e interpretações.

Quadro 9 – A Evasão do Policiamento Ostensivo

Categoria Principal de Análise	Principais Motivos
A Evasão do Policiamento Ostensivo	<ul style="list-style-type: none"> - O Salário; - A Falta de Reconhecimento; - Ascensão Profissional; - O medo; - Stress.

Comumente houve-se “a voz solta” que o salário é um dos principais, se não o principal, fator de motivação para a execução do trabalho. As entrevistas analisadas demonstram que isso não é uma verdade absoluta. Mencionam o reconhecimento como fator principal. E ao mesmo tempo uma das causas para a evasão do policiamento ostensivo. É evidente que a motivação ou a desmotivação não se dá por um único elemento, no entanto ocorre o destaque de um ou mais motivos.

A maior parte do efetivo que evade do policiamento ostensivo, segundo os relatos, é realizado por policiais militares com pouco tempo de serviço na Brigada Militar e pouca prática de policiamento ostensivo. Esta situação é motivada pelo sentimento de pouca valorização da atividade de policiamento ostensivo, dispensada por parte de seus superiores hierárquicos, bem como a falta de perspectiva de ascensão funcional. Os mais jovens a priori, melhor adaptados a esse mundo globalizado e de conhecimento tecnológico, investe mais no conhecimento e ascensão profissional. À medida que vêm seus objetivos serem dificultados pela atividade que executa, procuram outra que lhe deem melhor possibilidades. Isso causa uma relação direta e continuada no afastamento dos policiais militares da atividade fim. Agravando esta situação é observado que, se de um lado os servidores mais jovens estão saindo da atividade de policiamento ostensivo para buscar novos caminhos, de outro, os mais antigos na Instituição, estão se aposentando, ou mesmo se afastando da atividade pelos mais diversos problemas físicos e/ou psicológicos. Desta forma colaboram ainda mais para a diminuição do efetivo na atividade de policiamento ostensivo.

Bernardes (1997, p.96), coloca que o stress pode ser motivo para maior rendimento e produtividade do trabalhador. No entanto, com base nos relatos apresentados, o stress continuado proporcionado pela atividade de policiamento ostensivo, forma um canal que traz aos policiais militares inúmeros problemas de saúde. Fazendo com que aja um afastamento momentâneo e, na maioria dos casos, a saída definitiva desta atividade.

Colaborando com esta assertiva, Oliveira, et al (2000, p.36) nos diz:

“Os policiais estão sujeitos a muitos fatores estressantes ligados a 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 psicossomática.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os relatos apresentados confirmam a influência das teorias motivacionais, principalmente as de Maslow, McClelland, Herzberg e McGregor, como fatores que movimentam e impulsionam o indivíduo a satisfazer as suas necessidades. Se de um lado o grupamento pesquisado encontra-se muito vinculado aos conceitos de recompensa como fatores motivacionais (salário, diferenças por substituição, fardamento e equipamento), de outro temos os mesmos tentando desvincular estes do real fator de sua motivação – as necessidades intrínsecas.

Diante do apresentado, fica evidente que o problema de pesquisa: *“Quais os principais aspectos motivacionais estariam corroborando com a evasão no policiamento ostensivo?”* foi devidamente respondido e dessa forma identificada as principais questões motivacionais que vem impactando a evasão no policiamento ostensivo (objetivo geral deste trabalho).

A pretensão deste estudo foi a de identificar, cientificamente, os motivos que impulsionam o policial militar a evadir da atividade de policiamento ostensivo, e, dessa forma, não permitir que o efetivo da Brigada Militar seja refém e “massa de manobra” de divulgações empíricas correndo “a boca solta”. Não se pretende apresentar conclusões definitivas sobre a motivação no policiamento ostensivo. Sugere-se: a) Nomeação de comissão de estudo para reavaliar o plano de carreira dos policiais militares de nível médio, encaminhando ao Comando Geral da Brigada Militar propostas de promoção; b) Continuado estudo acadêmico sobre a motivação, focando, principalmente, a atividade de policiamento ostensivo realizado pelos integrantes da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A difícil administração das motivações**. REA – Revista de Administração de Empresas., vol. 38, n.1, São Paulo, 1998. p. 6-17.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. REA - Revista de Administração de Empresas. VB Executivo, vol.1, n. 2, São Paulo, nov. 2002/jan. 2003.

BOHRER, Sérgio. **Administração de recursos humanos**. Curso de aperfeiçoamento de oficiais. Academia de Polícia Militar. Porto Alegre/RS, 1982.

BRITTNER, Egon. **Aspectos do trabalho policial**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1990.

DAL LAGO, Andreis Silvio; et al. **As habilidades da inteligência emocional como instrumento favorável a qualidade de vida no trabalho de uma organização pública: O caso da Academia de Polícia Militar da Brigada Militar**. Curso Avançado de Administração Policial Militar (CAAPM). Academia de Polícia Militar. Porto Alegre/RS, 2001

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe; ABDOUCHELI, Elizabeth; JAYET, Christian. **Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. In: BETIOL, Maria Irene Stocco (coordenação). 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

DUBIN, Robert. **Relações humanas na administração**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1971.

FERREIRA, André; FUERTH Leonardo Ribeiro; ESTEVES, Rodrigo Clebicar Pereira Mota. **Fatores de Motivação no trabalho: O que pensam os Líderes**. 30º Encontro da ANPAD. Salvador/BA. 2006.

FONTES, Lauro Barreto. **Elementos básicos de administração e gerência pessoal**. São Paulo: Ipanema, 1978.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Lei 10.990 de 18 de Agosto de 1997. Dispõem sobre o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul e dá outras providências. In: **Diário Oficial do Estado**, Porto Alegre, 19 ago. 1997.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Lei nº 11.736, de 13 de Janeiro de 2002. Altera a redação da LEI Nº 10.991, de 18 de agosto de 1997, para criar e determinar a

competência do Comando do Corpo de Bombeiros da Brigada Militar e altera LEI Nº 10.993, de 18 de agosto de 1997, para transferir vagas da QPM-1 para a QPM-2. In: **Diário Oficial do Estado**, Porto Alegre, 14 jan. 2002.

GOVERNO DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Lei Complementar nº 12.011, de 19 de Novembro de 2003. Introduce modificações na Lei Complementar nº 10.990, de 18 de agosto de 1997, que dispõem sobre o Estatuto dos Servidores Militares da Brigada Militar do Estado do Rio Grande do Sul.

GONÇALVES, Sérgio Antônio Paim; et al. **Acompanhamento psicológico preventivo para os servidores militares da Brigada Militar/RS**. Curso de Especialização em Gestão e Políticas de Segurança Pública (CPEGESP). Porto Alegre/RS, 2000.

JUCIUS, Michel; SCHLENDER, William. **Introdução à administração**: elementos de ação administrativa. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1974.

JÚNIOR, Igor Wolwacz. **Qualidade de vida no trabalho e índice de potencial motivacional em oficiais intermediários da Brigada Militar**. Curso Avançado de Administração Policial Militar (CAAPM). Academia de Polícia Militar. Porto Alegre/RS, 2005.

KAST, Fremont E; ROSENZWEIG, James E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. 2.ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1980.

KNIEST, Maria Helena Rocha. **Enfermagem**: Módulo 1. Porto Alegre: Alegre Poa, 2009. 269p.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativa. 9. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.

LIMA, Maria Alice; ALMEIDA, Maria Cecília Puntel; LIMA, Cristiane Cauduro. **A Utilização da observação participante e da entrevista semi estruturada na pesquisa em enfermagem**. R. gaúcha Enferm., v.20, n. Esp., Porto Alegre, 1999. p.130-142.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de recursos humanos**. 1. ed. 10. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerência participativa**: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa. Rio de Janeiro: Biblioteca do Exército, 1980.

McGREGOR, Douglas. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Clássica, 1960.

NEWMAN, William H. **Ação administrativa**: as técnicas de organização e gerência. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

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

OLIVEIRA, Maria Jandira de Souza. **O significado do trabalho no setor público: um estudo exploratório.** Mestrado em Administração de Empresas. Opção: Administração Pública. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 1997.

PASSARI, Zélia Maris dos Santos. **O reflexo das recompensas policiais militares na carreira dos oficiais da Brigada Militar.** Curso Avançado de Administração Policial Militar (CAAPM). Academia de Polícia Militar. Porto Alegre/RS, 2006

ROBBINS, P. Stephen. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: LTC, 2005

RICHARDSON, Roberto Jarra. et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2009.

SIMÕES, Moacir Almeida. **História da Brigada Militar:** para fins didáticos e de palestras. Porto Alegre: Polost/ APESP, 2002.

TONDATO, José Luiz Rezende, MONTEIRO, Paulo Roberto de Araújo, XAVIER, Carlos Alberto Freire. **Destinação Constitucional das Polícias Militares.** Curso Superior de Polícia. Academia de Polícia Militar. Porto Alegre/RS. 1981.

YODER, Dale. **Administração de pessoal e relações industriais.** São Paulo: Mestre Jou, 1969.

ANEXO A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

Dados Pessoais:

- Idade
- Escolaridade
- Graduação
- Tempo de serviço na Brigada Militar
- Tempo de serviço no 1º Batalhão de Polícia Militar
- Tempo na atividade de policiamento ostensivo

- 1) Quais os fatores que motivaram o seu ingresso na brigada militar? Justifique.
- 2) O que pesou na sua decisão para que viesse escolher a atividade de policiamento ostensivo como a forma de desenvolver o seu trabalho?
- 3) Como avalia a sua atividade de policiamento ostensivo?
- 4) No seu entendimento qual o parecer e a percepção que a comunidade tem do seu trabalho?
- 5) Como você avalia as condições de trabalho disponibilizadas pela brigada militar para a atividade de policiamento ostensivo?
- 6) Quais os fatores que você entende que poderia contribuir com a motivação na atividade de policiamento ostensivo?
- 7) Qual a importância da atividade de policiamento ostensivo no que se refere a sua carreira dentro da instituição? Como você relacionaria essa atividade ao seu progresso profissional?
- 8) Que aspectos positivos você poderia informar na atividade que executa?
- 9) Que aspectos negativos você poderia informar na atividade que executa?
- 10) Dentro da sua percepção como você compararia a importância de sua atividade com a atividade administrativa?
- 11) Qual a sua participação no desenvolvimento do planejamento da atividade de policiamento ostensivo que executa?
- 12) Dentro deste período em que exerce a atividade de policiamento ostensivo, você percebe que há uma continuada diminuição no efetivo operacional desta atividade? A que atribui tal fato?