

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THIAGO ANDRÉ ROSSI

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS DETERMINANTES NA CONSTRUÇÃO DE
PERSPECTIVA PROFISSIONAL E VALORIZAÇÃO DA CARREIRA
POLICIAL FEDERAL EM DIONÍSIO CERQUEIRA/SC**

FOZ DO IGUAÇU

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THIAGO ANDRÉ ROSSI

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS DETERMINANTES NA CONSTRUÇÃO DE
PERSPECTIVA PROFISSIONAL E VALORIZAÇÃO DA CARREIRA
POLICIAL FEDERAL EM DIONÍSIO CERQUEIRA/SC**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de especialista em Gestão Pública

Orientadora: Professora Doutora Natália Rese

FOZ DO IGUAÇU

2019

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Eu, THIAGO ANDRÉ ROSSI, responsabilizo-me integralmente pelo conteúdo do Projeto Técnico para conclusão da Pós-Graduação em Gestão Pública para obtenção de Especialização em Gestão Pública, Universidade Federal do Paraná, sob o título ASPECTOS MOTIVACIONAIS DETERMINANTES NA CONSTRUÇÃO DE PERSPECTIVA PROFISSIONAL E VALORIZAÇÃO DA CARREIRA POLICIAL FEDERAL EM DIONÍSIO CERQUEIRA/SC eliminando terceiros de eventuais responsabilidades sobre a mesma.

Foz do Iguaçu, 14 de janeiro de 2019

THIAGO ANDRÉ ROSSI

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pela oportunidade de me permitirem acesso à educação; aos professores e todos que contribuíram com a minha caminhada até aqui ;

À Luciana Nicoforenko, que me motivou e encorajou a encarar este curso e sempre acreditou em meu potencial ;

Ao Carlos Alves Bueno, que me auxiliou em horas de sufoco com toda sua sabedoria - acadêmica e de vida ;

Aos colegas de meu trabalho que me auxiliaram na produção da pesquisa ;

À minha orientadora Natalia Rese, que contribuiu com seus conhecimentos e guiou para o êxito deste trabalho.

RESUMO

Atualmente o tema 'motivação' é assunto muito estudado, discutido e aplicado em meios empresariais, acadêmicos e na iniciativa pública, uma vez que o processo de identificação, desenvolvimento e manutenção não é uma tarefa fácil e repercute diretamente nos prestadores e consumidores de serviços e/ou produtos. Neste cenário este trabalho possui como tema central a identificação de aspectos motivacionais determinantes na construção de perspectiva de carreira dos servidores Policiais Federais lotados na unidade de Dionísio Cerqueira, Santa Catarina, com o intuito de combater rejeição expressiva à carreira. Dados coletados em referências bibliográficas sobre motivação foram comparados com pesquisa aplicada na unidade de trabalho para mensurar a percepção dos servidores sobre o tema e permitir ao diagnóstico apoiar proposta de intervenção alinhada às necessidades e demandas destes profissionais, limitados às características atuantes no cenário organizacional.

Palavras-chave: segurança pública; polícia federal; **motivação**; perspectivas;

ABSTRACT

Nowadays, the topic of motivation is a subject that has been studied, discussed and applied in business, academic and public initiative, since the process of identification, development and maintenance is not an easy task and has a direct impact on services and/or product providers and consumers. In this scenario, this work has as a central theme the identification of determinant motivational aspects in the construction of the career perspective of the Federal Police Officers at the Dionísio Cerqueira, Santa Catarina unit, in order to combat expressive rejection of the career. Data collected in bibliographical references on motivation were compared with applied research in the work unit to measure the perception of the servers on the subject and allow the diagnosis to support a proposal of intervention aligned to the needs and demands of these professionals, limited to the characteristics acting in the organizational scenario.

Keywords: Public security; Federal Police; **motivation**; perspectives

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - As três dimensões básicas da motivação para produzir.....	17
FIGURA 2 - Modelo de expectativa de Vroom.....	18

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – PERFIL PROFISSIONAL	24
TABELA 2 – ASPECTOS DE RECONHECIMENTO	25
TABELA 3– ITENS DE AUTO ANÁLISE.....	27
TABELA 4– PERSPECTIVA DE CARREIRA.....	29

LISTA DE SIGLAS

ANP – Academia Nacional de Polícia (Federal)

ASPOFER – Associação dos Policiais Federais em Dionísio Cerqueira / SC

DPF – Departamento de Polícia Federal DCQ – Dionísio Cerqueira

FENAPEF – Federação Nacional Policiais Federais

IN – Instrução Normativa

PF – Polícia Federal

QVT – Qualidade de vida no trabalho

SAT – Setor de armamento e tiro

SC – Santa Catarina

SEOP – Serviço de ensino operacional

SUMARIO

1.INTRODUÇÃO	10
1.1 TEMA.....	11
1.2 PROBLEMA.....	11
1.4 OBJETIVO GERAL.....	12
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 MOTIVAÇÃO : ABORDAGEM CONCEITUAL.....	13
2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	14
2.3 MOTIVAÇÃO E O SERVIDOR PÚBLICO	15
2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS	16
2.4.1 Teoria da expectância (VROOM)	17
3.DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	19
3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	19
3.2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	20
3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	22
3.3.1 Metodologia	22
3.3.2 Classificação do estudo.....	22
3.3.3 Universo amostral.....	23
3.3.4 Coleta de Dados	23
4. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE RESULTADOS	24
5. PROPOSTA TÉCNICA PARA RESOLUÇÃO DO PROBLEMA	29
6. CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	37
Apêndice – Roteiro de entrevista	41
Anexo - Autorização de entrevista	44

1.INTRODUÇÃO

O interesse pelo estudo de motivação no ambiente de trabalho é um campo crescente e desperte atenção por tratar-se de uma ciência não exata e ser uma preocupação recente, principalmente na esfera pública Emmendoerfer & Martins(2006), que procura adequar relações de trabalhos multidisciplinares principalmente no contexto da gestão de pessoas, Esta cenário de novas práticas em gestão aplicado ao campo de segurança pública ainda está em desenvolvimento no país, e autores como Lima, Sinhoretto, & Bueno (2015) reconhecem que a discussão acadêmica pelo assunto ainda não apresenta um enfoque comum e consistente, o que pode acabar respondendo a dificuldade por tratar da gestão em segurança pública, após a constituição de 88.

Em que pese a indiscutível relevância acadêmica e social do assunto de configuração e classificação da segurança pública, o presente estudo delimita-se no interesse de identificar e aprimorar os aspectos motivacionais praticados por gestores de segurança pública no departamento de polícia federal, procurando por políticas voltadas para valorização do ser humano uma vez que já foi identificado anteriormente indícios latentes de desmotivação de servidores em uma unidade de fronteira na região norte do país por Bedran Júnior (2009 ,p62). Dito isto cumpre destacar que se faz necessário abordar, portanto, o tema de teorias de motivação organizacional para correta compreensão do termo 'motivação' à luz do serviço público, bem como o comportamento atual da organização 'Polícia Federal' frente ao problema apresentado e possibilitar desenhar políticas internas e seu comprometimento para com seus servidores.

A necessidade de compreender a motivação no âmbito policial ao perceber tamanho volume de pedidos de desligamento diversos (exoneração e licenças) desde ingresso no DPF em 2012 e contato com o estudo de Alcadipani & Medeiros (2016) que apresenta extensas referências e análise sobre a qualidade de vida no trabalho policial e reflexos da desmotivação sentida na profissão despertaram o interesse pela presente pesquisa , destacando problemas de saúde -físicos e psíquicos-ocasionados pela pressão no ambiente de trabalho, falta de apoio público e até altas

taxas de suicídio ¹ se comparadas a outras funções profissionais. A diferença entre a expectativa e experiências vividas revela contradições conflituosas entre o ‘dever’ e o ‘preço’ exigido em ‘ser policial’, e estes contrastes são analisados sob a ótica da motivação organizacional em ambiente profissional policial (ALCADIPANI ; MEDEIROS, 2016).

Na situação apontada torna-se adequado evidenciar fatores motivacionais para servidores diferenciados e trabalha-los estrategicamente para reduzir a insatisfação profissional e promover a melhoria do desempenho individual aliada à qualidade de vida. Para isso esse estudo busca limitar o objeto de estudo à realidade da unidade de delegacia de Polícia Federal em Dionísio Cerqueira/SC , analisando o ambiente profissional atual com pesquisa pontual para identificar aspectos motivacionais relevantes para reconhecimento de realização profissional e de perspectiva de carreira, em que seus servidores serão submetidos a um questionário comparado à referências bibliográficas selecionadas e usados para sugerir ações de melhorias.

1.1 TEMA

Aspectos motivacionais determinantes na construção de perspectiva profissional e valorização da carreira policial federal em Dionísio Cerqueira/SC.

1.2 PROBLEMA

A Desmotivação aparente identificada por Bedran Júnior (2009) em sua dissertação de profissionais recém-ingressados na carreira policial federal e a alta rejeição à carreira apontada por Moreira da Silva (2018) quase uma década depois revela um dilema atual ainda a ser desvendado por gestores públicos no que diz respeito a manutenção de perspectiva profissional em carreiras públicas cobiçadas por boa parcela da população. Pires (2009) observa esta insatisfação também em outras áreas públicas e que compromete a prestação de serviços bem como a saúde

¹ Apesar do assunto não ser debatido nem analisado por não ser objeto de estudo e nem em função da sua densidade, é relevante apontar que trata-se de uma epidemia que tomou conta do departamento e é 6 vezes maior do que a média nacional (Almeida,2013) , e está intimamente relacionada à fatores motivacionais ligados tanto à carreira quanto ao indivíduo.

dos profissionais envolvidos, revelando problemas que podem ser além dos detectados dos nuances da profissão policial como uma função desgastante e desgastada que, segundo Alcadipani e Medeiros (2016), confunde prazer e dor tornando este profissional um prisioneiro de si mesmo e da sociedade paralelos ao desempenho de suas funções .

Ademais, é importante destacar que o problema apresentado afeta o profissional diretamente em sua vida pessoal - em que pese avaliar também a questão pessoal em função de 'ser' policial ser uma profissão que submete a pessoa a riscos em tempo integral e a aprender associar essa particularidade e aceitar como parte integrante de sua vida, em um processo permanente de prazer e dor enquanto ocupante da função (MINAYO; SOUZA, 2005)

[...] Assim, por processo metonímico ou não, o risco é um eixo estruturado e estruturante do ser policial, fazendo com que seu local de trabalho, sua vida, suas relações de trabalho, material e simbolicamente, se configurem como espaços de perigo, podendo trazer consequências reais e danosas para a sua saúde física e mental (MINAYO; SOUZA, 2003, p. 226).

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar os fatores organizacionais condicionantes de motivação para o trabalho de Policiais Federais em Dionísio Cerqueira/SC

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar atual cenário de motivação e expectativas na PF segundo pesquisas de campo
2. Analisar a satisfação dos Policiais lotados em Dionísio Cerqueira em exercício com relação à função exercida
3. Conhecer a motivação destes Policiais para o trabalho com base na Teoria das Expectativas
4. Mapear indicadores de baixa de Policiais Federais na unidade DPF/DCQ/SC ao longo dos últimos 5 anos e analisar possíveis motivos
5. Propor ações de gestão que subsidiem políticas públicas internas ao departamento orientadas a melhorias organizacionais na busca pela motivação, acompanhamento e retenção dos policiais em seus cargos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO: ABORDAGEM CONCEITUAL

De origem do latim *'motivus'*, o conceito de motivação é relativo a movimento, coisa móvel, e quem motiva uma pessoa lhe causa motivação provocando nela uma sensação e energia em direção a busca de novos horizontes e conquistas (NAKAMURA, 2005, p21).

A necessidade de motivação nasce das necessidades particulares e singulares de cada indivíduo e o que ele reconhece como importante para si, segundo Nakamura (2005). Maximiano (2007) também reconhece que a dinâmica de motivação é processo específico e deve ser tratado isoladamente quando afirma: "A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo." (MAXIMIANO, 2007, p.250). Desse modo, é correto dizer que a motivação é processo natural, individual e se relaciona com as necessidades humanas - cada pessoa possui desejos, aspirações e objetivos próprios que podem ser (ou não) alcançados por diferentes motivos. Portanto, se a motivação do comportamento humano for interpretada, como o conjunto de determinantes ou causas do comportamento, a dinâmica da motivação pode ser compreendida como todo e qualquer estudo da psicologia, pois trata-se de um composto variável em que cada ação diferente gera uma reação diferente em um indivíduo, gerando um leque infinito de resultados possíveis e que não pode ser aceito como fórmula padrão para determinação de comportamento (MILLENSON, 1975).

Maximiano (2010) também destaca a ação que determina o estímulo necessário para desempenho de atividades como motivos internos ou externos, sendo os internos relacionados à própria pessoa (experiência, valores, habilidades, etc...) e os externos ligados à estímulos ou incentivos percebidos pelo ambiente à sua volta.

A maioria dos autores pesquisados considera a motivação humana como processo psicológico estreitamente relacionado com a tendência ou impulso por realizações em direção a um objetivo-fim. Robbins (2005) afirma que motivação é processo regido por variáveis (direção, intensidade, permanência) que determinam o grau de envolvimento de um indivíduo com a necessidade associada ao motivo de agir; assim, segundo

Todorov & Moreira (2005) sempre que sentimos um desejo ou necessidade, estamos despertando um processo motivacional. "Motivação é um sentimento interno e um impulso que alguém tem de fazer alguma coisa". (apud ROGERS; LUDINGON; GRAHAM, 1997, p. 2).

Essas considerações conceituais referentes à motivação levam a compreender que o processo motivacional é individual, único e variável e está intimamente vinculado ao comportamento do indivíduo, porém afetada ao ambiente em que está inserido - que pode limitar ou estimular a dinâmica do processo motivacional.

2.2 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Assunto debatido à exaustão, este subcampo aproxima as interações do indivíduo em um ambiente coletivo, seus desejos e necessidades com os interesses e objetivos da organização para a qual trabalha. Estudiosos demonstram grande preocupação do reflexo da motivação no ambiente profissional, especialmente buscando encontrar meios por quais os trabalhadores possam encontrar identificação com o serviço desempenhado:

"As condições ambientais, no entanto, não são suficientes para induzir o estado de motivação para o trabalho. Para que haja motivação, de acordo com Herzberg, é preciso que a pessoa esteja sintonizada com seu trabalho, que enxergue nele a possibilidade de exercitar suas habilidades ou desenvolver suas aptidões." (MAXIMIANO, 2007 p.268-269).

Os gestores precisam compreender a importância e peso da motivação no desempenho das atividades para construção de ambiente de trabalho eficiente, compreendido como 'clima organizacional', sendo este um conceito difuso, mas de grande importância:

"A definição mais distintiva e representativa desse momento foi oferecida por Forehand e Gilmer (1964), os quais definiram clima organizacional como um conjunto de características que: (a) distinguem a organização de outras organizações, (b) são relativamente duradouras ao longo do tempo e (c) influenciam os comportamentos dos trabalhadores na organização." (GOMES MENEZES ; PASSOS GOMES, 2010 , p5)

Se até então a motivação já foi caracterizada como dinâmica individual variável a agentes externos e o ambiente corporativo como um desses agentes que influenciam nos componentes da dinâmica motivacional, é fundamental que o

equilíbrio entre estas duas parcelas envolvidas (trabalho/empresa X pessoa) estejam alinhados para gerar consequências positivas para ambos os envolvidos. Dito isto, a realidade é que grandes organizações exigem processos que as vezes não são compreendidos nem aprovados pelos seus trabalhadores, e mesmo assim cobra desta motivação no desempenho das suas atividades. No entanto para que a dinâmica motivacional esteja em alta no ambiente de trabalho, é necessário que os gestores atentem aos seguintes itens: Identificação de anseios e necessidades, reconhecimento, qualificação pessoal e profissional, elaboração de sistema de recompensas, aperfeiçoamento constante de práticas gerenciais (NAKAMURA, 2005, p 24). A falta destes itens pode acarretar no funcionário problemas comportamentais que provocam reflexos no comprometimento para com a organização, seja como mecanismo de defesa ou de fuga, e geralmente manifestado como presença física, mas não mental, até soluções alternativas no interesse da motivação individual encontradas que podem ser danosas tanto para a empresa quanto para o colaborador (CHIAVENATO, 2010).

Uma vez compreendida a importância da dinâmica motivacional no trabalho e como ela interfere nas relações profissionais, há que se observar a maneira como o assunto deve ser abordado, já que é cada vez mais comum a interação entre os colaboradores na busca pelos objetivos da organização. Entretanto atualmente o que é percebido é que as empresas e organizações ainda tratam o assunto de forma genérica sem atenção ao indivíduo, e somente ao processo, e assim grande parcela dos trabalhadores não encontra identificação quando não percebe apoio do seu ambiente de trabalho.

2.3 MOTIVAÇÃO E O SERVIDOR PÚBLICO

Um servidor motivado é resultado de variáveis que envolvem o indivíduo e seu ambiente de trabalho, e uma dessas variáveis diz respeito a como esta pessoa é percebida pela população e outra como o indivíduo se reconhece no serviço público. Existe a cultura popular de que funcionários públicos são caracterizados como vadios, incompetentes e corruptos, e quem conhece o funcionamento do mecanismo sabe que existe realmente uma parcela assim, mas cada vez menos. A maior parcela é composta por gente dedicada e comprometida com a máquina pública, que inclusive abdica de muito o que a vida oferece para poder 'ser' funcionário público, mas a face

que aparece para a população é justamente apenas a de motivação salarial. Já as variáveis desmotivadoras, tantas ou mais do que as motivadoras, quando aparecem em debate público são ignoradas pela população ou tratadas com descaso - desestimulando o profissional e gerando frustrações emocionais que resultam em desmotivação no trabalho, e por sua vez afetam o desempenho real de atividades ; Evidencia-se assim um dos vários motivos que geram um círculo vicioso infinito e prejudicial à organização e ao servidor. Segundo Pires (2009) processos seletivos falhos, burocracia excessiva e falta de conexão com um resultado concreto do serviço realizado produzem insatisfação e sentimento de derrota nos funcionários públicos federais.

Salienta-se também a estabilidade funcional adquirida após 3 anos de estágio probatório, que é visto pela maioria dos contribuintes e até mesmo pelos próprios servidores como motivação, pode ser visto também como algo desmotivador a longo prazo ,pois gera sentimento de acomodação do servidor , que resignado, não busca mais ação à inconformidades/frustrações/desafios que lhe são apresentados pela rotina de serviços . (ALVES; FREIRE; QUEVEDO, 2016 , p13) .

2.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias da motivação são uma tentativa [...] de explicar por que (1) os estímulos evocam respostas; (2) um determinado estímulo evoca uma certa resposta em vez de quaisquer outras concebíveis; (3) certos estímulos têm um valor de recompensa e outros não; (4) certas respostas parecem surgir por si mesmas, sem nenhum desencadeante exterior aparente (LINDGREEN & BYRNE, 1982, p. 214-215).

Assim é descrito e apresentado a razão pela qual as teorias da motivação são estudadas, e hoje compreendem-se como as principais correntes de teorias motivacionais estudada, as: Clássicas e Contemporâneas. Dentro das Teorias Contemporâneas encontramos a Teoria da Expectância, que será trabalhada em um subcapítulo a parte por apresentar fundamentos e linha de pesquisa que condizem mais com o alto índice de insatisfação percebido no Departamento de Polícia Federal, objeto de estudo, e relacionado à falta de perspectiva de carreira com a função diagnosticado preliminarmente em referências bibliográficas. Além disso, apresenta uma relação entre desempenho e recompensa, demonstrando que um profissional poderá ser fortemente motivado de acordo com as recompensas que perceber serem

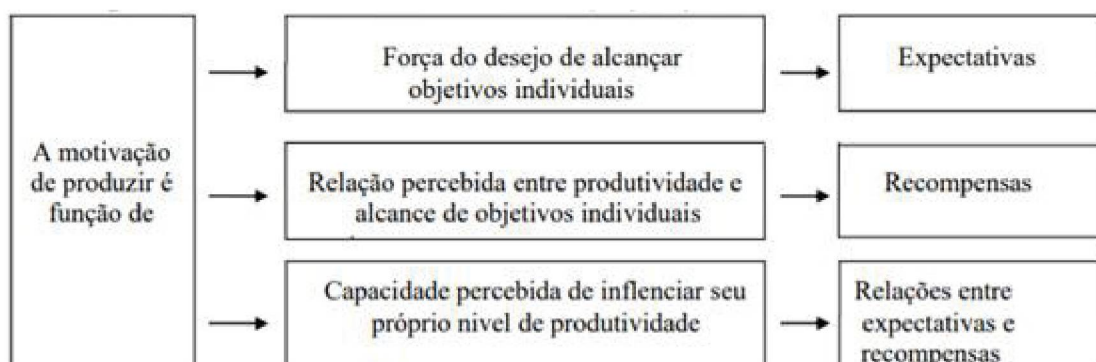
possíveis de se conquistar, demonstrando um grande campo de atuação na organização que poderá se valer de estudos posteriores aplicados da teoria para atingir relativo grau de satisfação e comprometimento dos profissionais com seus serviços, em atenção aos objetivos da organização em paralelo com qualidade de vida apropriada.

2.4.1 TEORIA DA EXPECTÂNCIA (VROOM)

A Teoria da Expectância, ou das expectativas, foi desenvolvida pelo psicólogo Victor H. Vroom em 1964 e defende que o processo de motivação deve ser a explicação em função dos objetivos e das escolhas de cada pessoa de acordo com as suas expectativas em atingir determinados objetivos, sendo a mais amplamente aceita atualmente para discutir o tema de motivação. Enquanto as teorias das necessidades (Ex: Maslow e Herzberg) e outras colocam pouca ênfase nas características individuais, a Teoria de Vroom valoriza tais características tornando-a mais compatível com os sistemas de gestão por objetivo em situações em que é necessário identificar problemas relacionados à motivação pontuais e isolados.

Defende também que a motivação do indivíduo irá variar de acordo com as expectativas empregadas nas recompensas devido ao trabalho realizado, sendo então 3 os componentes capazes de provocar no indivíduo a motivação para produzir: expectativas, recompensas e a relações entre expectativas e recompensas.

FIGURA 01 : AS TRÊS DIMENSÕES BÁSICAS DA MOTIVAÇÃO PARA PRODUIR

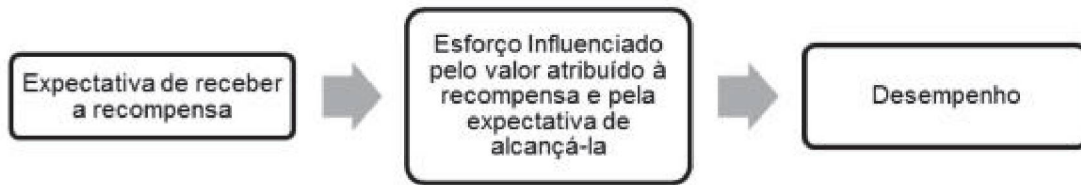


FONTE: Chiavenato (2003, p 101)

Maximiano (2010) cita a teoria da expectativa como uma função de três componentes, em que : (i) desempenho alcançado depende do esforço que se faz

(expectativa); (ii) o esforço que se faz depende do valor que é dado à recompensa que se obtém do desempenho (valência); (iii) a motivação para fazer o esforço depende da expectativa sobre a recompensa conquistada (instrumentalidade).

FIGURA 02: MODELO DE EXPECTÂNCIA DE VROOM



FONTE: Maximiano (2010)

Produto de três fatores, Davis e Newstrom (2002) defendem que o processo de motivação segundo a Teoria de Vroom deriva da combinação de: desejo de recompensa (valência), estimativa de probabilidade de sucesso (expectância) e estimativa de recompensa (instrumentalidade), resultando na fórmula: Valência X Expectância X Instrumentalidade = Motivação

Consiste em uma abordagem cognitiva, considerando comportamento e desempenho empregados resultantes de uma escolha consciente. Esta teoria ajuda a explicar desmotivação em ambientes de trabalho e ajuda a identificar razões para trabalhadores empregar o mínimo possível de esforço para manutenção de suas atividades e conseqüentemente emprego e também possui mecanismos para antecipar ações baseadas em escolhas comportamentais anteriores (Davis e Newstrom, 2002).

Segundo Robbins (2005) consiste na compreensão dos objetivos (pessoais e/ou profissionais) de cada indivíduo e as interações entre o esforço e o desempenho necessário para efetiva motivação, e também é a teoria mais recomendada para explicar possíveis motivos para desvios de comportamento como baixa produtividade, absenteísmo ou outras 'fugas' que geram rotatividade ou desligamento destes servidores, servindo então como base para orientar ações posteriores ao diagnóstico, visto estar em conformidade com um dos objetivos específicos (4) de analisar motivos que levam certos servidores a eventos de 'fuga' de suas atividades.

Esse reconhecimento de motivação expressada por meio de 'recompensas', em termos práticos, facilita o emprego da teoria visto que 'recompensas' percebidas pelos servidores podem ser propostos por uma infinidade de ações associadas ao

serviço com o viés pessoal ou profissional após elucidação e análise das suposições levantadas, e recompensas são artifícios facilmente negociados e apresentados a colaboradores, de forma geral. A partir de então, a definição do sistema que se deva adotar para recompensar o desempenho e os resultados de cada membro em particular ou da equipe em geral é fundamental para o sucesso do objetivo, ainda mais tratando-se de organização de segurança pública, que possui limitações e características próprias intrínsecas e que por si só podem prejudicar ou desfigurar a busca de soluções motivacionais pautada em recompensas .

3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Estrutura Departamento de Polícia Federal Brasileiro é uma instituição policial brasileira, subordinada ao Ministério da Justiça e Segurança Pública, que, de acordo com a Constituição de 1988, exerce com exclusividade as funções de polícia judiciária da União. Possui cerca de 170 unidades distribuídas em 26 estados mais o distrito federal; 11.688 servidores policiais e claro de 3.429 vagas ociosas (29,33%) – dados de 2017. (MOREIRA DA SILVA, 2018,p. 38)

A Unidade avaliada , DPF/DCQ/SC é uma unidade de Polícia Federal situada em Dionísio Cerqueira, Santa Catarina, responsável por atender 28 municípios do extremo-oeste catarinense , fazendo fronteira com a Argentina e subordinada à Superintendência regional em Florianópolis, por sua vez subordinada ao comando central em Brasília e faz parte do Programa de Proteção Integrado de Fronteiras (PPIF²) . Conta com 40 colaboradores, sendo 29 servidores policiais (o que em uma proporção crua e leiga traduz em 1,03³ policial em tempo integral pra cada uma das 29 cidades – em uma orientação), 10 terceirizados e 1 estagiário; destes 7 estão afastados por motivos diversos: Missão policial, licença médica, licença maternidade ou férias.

² O Programa de Proteção Integrada de Fronteiras (PPIF) foi instituído pelo decreto federal 8.903, de 16 de novembro de 2016. (Brasil, 2016)

³ Embora não seja padrão, doutrina policial esparsa orienta que uma equipe deve ser composta por no mínimo 3 policiais para patrulhamento, mesmo que o trabalho da Polícia Federal seja majoritariamente repressivo, judiciário e não ostensivo. (Dos Santos, R. B. 2014)

3.2 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Este tópico demonstra breves dados, pesquisas e informações sobre o cenário atual da Polícia Federal que caracteriza a Situação-problema de alto índice de insatisfação, desmotivação e falta perspectiva que os Policiais Federais enfrentam de modo generalizado em todo o território nacional, diagnosticada duas pesquisas diferentes em um espaço de uma década.

Para melhor avaliar a realidade, as respostas foram agrupadas em: 1. desmotivado ou pouco motivado e 2. motivado ou muito motivado. Desta forma, 69% dos servidores pesquisados consideram-se desmotivados ou pouco motivados no trabalho; o restante, 31%, consideram-se motivados ou muito motivados. (BEDRAN JÚNIOR, 2009, p.62)

Segundo os dados coletados, 86,53% desses profissionais não se sentiam felizes trabalhando na PF [...] 90,76% se sentiam subaproveitados; 76,23% consideravam que seu chefe não era capaz de liderar e motivar seus subordinados[...] 69,03% acreditavam que o ambiente da trabalho na PF prejudicava sua saúde [...] 68,22% disseram que, se pudessem, trabalhariam em outro órgão da Administração Pública Federal com a mesma remuneração; 77,92% não recomendariam a carreira policial federal para um amigo ou parentes (MOREIRA DA SILVA , 2018 , p.43)

Mesmo que a pesquisa conduzida por Moreira da Silva , de 2018 , tenha sido coletada de dados que o sindicato da categoria identificou em 2015 , é inegável que o quadro de desmotivação aparente citado permaneceu alarmante e até aumentou em mais de 10% em um espaço de cerca de 6 anos, ainda mais quando esse interim desperta palavras como 'raiva' , 'medo', 'inutilidade' , 'indignação' além de 'desmotivação' e relatos de assédio moral (MOREIRA DA SILVA,2018,p.41).

São inúmeras as publicações que relatam crises diversas nos últimos anos : falta de efetivo, gestão de recursos humanos, acusação de 'desmonte' da PF por parte do governo, falta de verba, etc...Uma publicação de 2016 (GGN,2016) dirige uma 'carta à sociedade' relatando 92 fontes de pesquisas de problemas diversos detectados nas unidades da Polícia Federal, percebidos pelos seus servidores e também podem ser considerados como fatores externos que minam a percepção que Policiais Federais podem ter de seu trabalho e que comprometem o seu nível motivacional e conseqüentemente o desempenho de suas atividades.

Do ingresso à carreira à aposentadoria, são pelo menos 20 anos destes fatores externos que o profissional precisa administrar, além de fatores internos - A Lei complementar 51/1985 descreve que o servidor policial federal aposenta-se após 30

anos de contribuição, desde que conte com, pelo menos, 20 anos de exercício em cargo de natureza estritamente policial, se homem; e após 25 anos de contribuição, desde que tenha exercido o cargo de natureza estritamente policial por 15 anos, se mulher. Entretanto pelo modelo atual de progressão de carreira o policial federal, homem ou mulher, após 13 anos de serviço já alcança o topo de carreira se não tiver sido afastado ou penalizado por alguma razão, e assim convive com clara estagnação profissional por 7 anos, em um limbo institucional que não lhe provê possibilidade de promoção de carreira nem motivação que lhe enseje qualificação pessoal e profissional.

Analisando pontualmente o problema motivacional na Delegacia de Polícia Federal em Dionísio Cerqueira/SC, dados internos apontam que - em um universo atual de 29 servidores policiais - houve em um intervalo de 5 anos uma 'fuga' / rejeição da unidade fora de procedimentos regulares relativamente representativa. Existem 10 casos relevantes para o presente estudo, e a todos será mantido o anonimato : 2 servidores migraram para outro órgão do governo; 1 servidor solicitou exoneração e voltou para a iniciativa privada; 1 servidor assumiu outro cargo (superior) dentro do órgão em outra unidade de outra região do país ;1 servidor assumiu outro cargo (equivalente) dentro do órgão em outra unidade de outra região do país; 1 servidor solicitou licença para tratar de assuntos particulares e teve seu pedido indeferido ; 1 servidor solicitou licença para tratar de assuntos particulares (trabalhar em uma ONG na América Central) e teve seu pedido deferido ; 1 servidor solicitou duas licenças-médicas para tratamento psicológico dentro do espaço de um ano ; 1 servidor solicitou remoção para outra unidade em outro estado com pedido deferido e 1 servidor foi afastado (suspensão) pela corregedoria. Ante o exposto, cabe a reflexão e análise do cenário em tela comparado com o proposto pelo estudo do presente.

Apesar de problemáticas diversas percebidas a nível institucional que afetem o desempenho das atividades, a resolução destas claramente precisam de ações diversas multidisciplinares e que envolvem várias esferas do governo, fugindo do controle deste estudo que se limita a observar a realidade diante dos fatos concretos relativas ao grau de motivação da amostragem pesquisada. Afasta-se, desta forma, qualquer possibilidade de discussão e análise acerca aspectos estruturais do órgão, mesmo que estes afetem percepção sobre a carreira.

3.3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.3.1 Metodologia

Este subcapítulo apresenta tomando como referência Teixeira, Zamberlan & Rasia (2009) a classificação do estudo, o universo amostral, os sujeitos envolvidos na pesquisa, o mecanismo de coleta de dados e procedimentos para a análise e interpretação dos dados coletados.

3.3.2 Classificação do estudo

a) Natureza

Pesquisa aplicada, pois busca soluções para problemas humanos definidos – analisar razões, reflexos e a influência de fatores motivacionais no desempenho das atividades de servidores públicos e sua visão de perspectiva de carreira com enfoque na Teoria da expectativa

b) Abordagem

Classifica-se como quantitativa, traduzindo em número as opiniões dos entrevistados, e qualitativa, relacionando o problema e o mundo real ao sujeito, cabendo ao pesquisador analisar os dados indutivamente baseado nas referências apresentadas.

c) Procedimentos técnicos

Apoiado em pesquisa bibliográfica preliminar, pesquisa de campo e levantamento. Optou-se por este modo pois as pesquisas bibliográficas, segundo a literatura, são materiais públicos de alto conhecimento notório que fornece instrumento analítico na produção de conhecimento ; Pesquisa de campo é método de investigação empírica in loco onde ocorreu ou ocorre o fenômeno tido como problema a ser desvendado ou desenvolvido , e levantamento pois a é a maneira como será conduzida a pesquisa em campo :atuação direta por meio de

questionamentos entre o pesquisador e o público alvo que contém opiniões significativas no interesse do estudo.

3.3.3 Universo amostral

Unidade de delegacia da Polícia Federal de Dionísio Cerqueira, coletando dados somente dos servidores masculinos (critério objetivo), que ali desempenham as suas funções – 29 policiais disponíveis.

3.3.4 Coleta de Dados

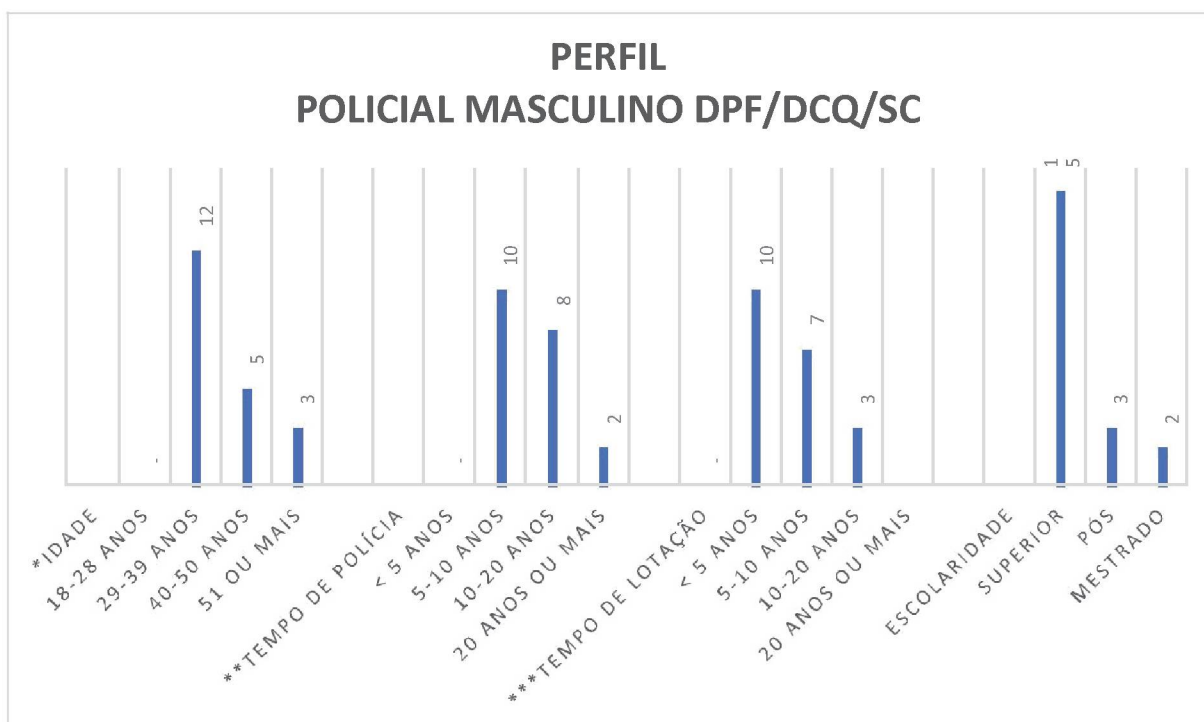
Ocorreu na organização (lotação DPF/DCQ/SC) com aplicação de questionário (apêndice A2) As questões são precedidas de uma apresentação do entrevistador e do objetivo do estudo, e asseguradas ao entrevistado sigilo e da desnecessidade quanto à identificação. Foram elaboradas de forma dicotômica em uma escala de 1 a 5, sendo 1 'identifico-me pouco com a sentença', 3 'identifico-me parcialmente e 5 'identifico-me muito com a sentença'. Optou-se por essa forma por tratar-se de formulário extenso e haver questões bem delineadas sem risco de indução do entrevistado (Chagas, 2000). Elaboradas em 3 itens, procura abranger os objetivos gerais e específicos propostos com um recorte breve dos seguintes aspectos: Expectativas sobre reconhecimento; autoanálise; visão sobre o órgão 'Polícia Federal'. Tal estrutura foi desenhada buscando identificar possíveis origens, tensões e reflexos segundo perguntas formuladas a partir de palavras-chave compreendidas como relevantes para o estudo, segundo aspectos mais determinantes e citados nos estudos de Nunes & Lins (2009) e Alcadipani & Medeiros (2016); quais sejam: Reconhecimento, confiança, motivação, satisfação, perspectiva, carreira, salário.

O Questionário A1 foi elaborado para ser dirigido unicamente ao chefe da unidade, com o propósito de identificar como este - também enquanto gestor local de recursos humanos - identifica o grau de comprometimento de seus servidores e como percebe a sua atuação frente as necessidades internas e externas à organização e que possam afetar o trabalho. Será trabalhada separadamente como forma de apoiar a elaboração de sugestão de melhorias a serem executadas – descrita em capítulo à parte.

4. DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Dos 29 servidores possíveis de serem entrevistados, 20, todos homens, estavam disponíveis e responderam a quesitação proposta entre os dias 11 e 15 de fevereiro de 2019 e anexa como apêndice. Pontos alarmantes e a serem melhorados foram destacados em vermelho e aspectos positivos foram destacadas em azul, enquanto o restante das perguntas que não retornaram dados representativos foi mantido sem destaque para descarte na análise; distribuídos no seguinte perfil para posterior compreensão das respostas, em uma análise majoritariamente quantitativa devido ao tempo exíguo para produção de análise apropriada:

TABELA 01 – PERFIL PROFISSIONAL



*Média de idade de 39,65 anos

** Média de tempo de polícia de 6,15 anos

*** Média de tempo de lotação de 11,2 anos

FONTE: Elaborado pelo autor

A primeira sequência de 6 perguntas focou a maneira como os servidores pesquisados sentem-se em relação ao seu reconhecimento de carreira no atual momento profissional frente as duas gestões dos últimos 5 anos, apresentados no quadro 01. Observando-se as médias da pesquisa pode-se dizer que (1) os servidores possuem uma baixa percepção de sua construção de carreira, pois 55% afirmaram

que não possuem estímulo para desenvolvimento pessoal e profissional, e sabe-se, segundo BERGAMINI (1986,p 8) , que a motivação também é orientada pela autorrealização, quando afirma que ‘Sempre haverá um passo a mais a ser dado rumo ao desenvolvimento pleno do eu’.

Observa-se que o reconhecimento pelas equipes, colegas (2), e pela sociedade (3) em geral é algo quase que pacífico, e não despertou interesse para maiores elucidações. Como fator expressivo e quase unânime foi detectada a confiança que as chefias imprimem em seus subordinados, criando um ambiente positivo e relações de trabalhos sadias, proporcionando mais celeridade, satisfação e por vezes economicidade visto não haver necessidade de ‘retrabalhos’ em função de cobranças desmedidas.

A sensação de influência em decisões relativas à unidade (5) é relativa, pois pode ser pontual, isolada e descentralizada, porém é um aspecto a ser considerado por envolver o servidor no cerne da organização e toma-lo como parte imprescindível do mecanismo organizacional, entregando-lhe poderes mesmo que subjetivos. Sem resultado expressivo e razão anterior apresentada, também foi desconsiderado para análise.

O baixo índice de aproveitamento profissional e acadêmico (6) de cerca de 60% desperta uma necessidade de revisão destas expectativas, que podem ser supridas mesmo que pontualmente, sem afetar o organograma geral que precisa ser trabalhado de forma centralizada, em Brasília. Bergamini (1986) afirma que o desempenho de um profissional deveria ser pautado de acordo às suas capacitações e também características pessoais, motivando assim um melhor desempenho das atividades. Nesse cenário, o gestor local pode e deve proporcionar oportunidades em que o servidor seja aproveitado de acordo às suas orientações acadêmicas, que precedem os seus anseios profissionais, e orientam o servidor às suas realizações profissionais.

TABELA 02 – ASPECTOS DE RECONHECIMENTO

RECONHECIMENTO	Discordo muito	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo muito
SOU ESTIMULADO A DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL (1)	30,00%	25,00%	15,00%	15,00%	15,00%
SOU RECONHECIDO PELO QUE FAÇO PELOS MEUS PARES (2)	15,00%	20,00%	25,00%	25,00%	15,00%
SOU RECONHECIDO PELO QUE FAÇO PELA SOCIEDADE (3)	0,00%	5,00%	20,00%	50,00%	25,00%

PERCEBO CONFIANÇA DE MEUS CHEFES EM MIM (4)	0,00%	10,00%	5,00%	50,00%	35,00%
TENHO PODER DE INFLUÊNCIA EM DECISÕES RELATIVAS À UNIDADE (5)	5,00%	40,00%	25,00%	25,00%	5,00%
SOU APROVEITADO DE ACORDO AS MINHAS QUALIFICAÇÕES PESSOAIS E PROFISSIONAIS (6)	45,00%	15,00%	15,00%	20,00%	5,00%
MÉDIA	15,83%	19,17%	17,50%	30,83%	16,67%

FONTE: Elaborado pelo autor

O seguinte quadro, tratando de aspectos motivacionais pessoais, apresenta de forma alarmante (1), que quase metade do efetivo da unidade nunca teve a intenção de ser policial, e por consequência, de trabalhar no DPF. Alarmante pois o perfil buscado para o desempenho da atividade, segundo dados de reportagem de 1991 dão conta que:

“O policial Federal tem de ser **vocacionado**. Saber que a sua função dentro da sociedade estabelece que a gratificação está relacionada com seu bom desempenho e não com questões pecuniárias" [...] “Sem vocação, não conseguirá ir muito além”. (BAPTISTA, 1991, p.64) (grifo nosso)

Essa falta de reconhecimento com a profissão pode ser um claro fator relacionado com a motivação mediana (2) e ao alto índice de estresse (5) de 60%, provocando baixo engajamento com a causa e provocando consequências mediatas, como doenças, e imediatas, como baixa produtividade ou absenteísmo.

A satisfação proveniente da renda (6) indica um dos principais traços associados à carreira Policial Federal - vista pela estabilidade e remuneração acima da média -, que mesmo assim não pode ser utilizada pelos gestores como suporte principal para engajamento à carreira. O advento da Lei nº 12.618/2012⁴ traz mudanças no regime da previdência dos servidores do executivo, limitando rendimentos de aposentadoria antes expressivos ao teto do INSS e trazendo possíveis mudanças para quem ingressa após 04 de fevereiro de 2013, repercutindo assim na convicção com relação à satisfação proveniente da renda.

O acompanhamento profissional (7) foi perguntado como forma de apoio psicológica e pedagógica, seja com o acompanhamento de psicólogos visto a função policial ser ‘diferenciada’, seja com a adoção de iniciativas de ‘mentoring’⁵, e foi uma

⁴ Institui o regime de previdência complementar para os servidores públicos federais titulares de cargo efetivo, inclusive os membros dos órgãos que menciona [...]

⁵ Termo inglês traduzido como "tutoria", "mentoria", "mentorado" ou "apadrinhamento". É uma ferramenta de desenvolvimento profissional que consiste em uma pessoa mais experiente ajudar outra em início de carreira. Semelhante a um guia, é um conselheiro, alguém que tem vasta experiência

das maiores surpresas apontadas pelo estudo que revelou que 90% ou mais dos profissionais observam necessidade deste(s) tipo(s) de acompanhamento profissional. Necessário informar que o órgão possui uma carência expressiva de profissionais médicos e o programa de atendimento biopsicossocial formatado em 2009 (Brasil, Ministério da Justiça, 2009) que prevê a alocação de profissionais para o acompanhamento de saúde mental e psicossocial em todas as unidades da corporação não avançou desde então. Associação representativa da classe dos Policiais Federais já enviou ofício à direção geral solicitando a inclusão de apoio biopsicossocial na execução de plano na nova lei orgânica da Polícia Federal que ainda está em fase de elaboração. (ASPOFER,2018)

Entretanto, mesmo com conflitos pessoais, 75% dos policiais entrevistados afirmam que pretendem se aposentar na função, destacando-se assim mais benefícios e harmonia, ao menos na unidade policial pesquisada, do que se supunha frente ao descontentamento organizacional. Entretanto, mesmo assim, observa-se ¼ do efetivo considerando abandonar a função.

TABELA 03 – ITENS DE AUTO-ANÁLISE

AUTO ANÁLISE	Discordo muito	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo muito
SEMPRE SONHEI EM SER POLICIAL (1)	15,00%	35,00%	5,00%	25,00%	20,00%
SINTO ESTAR MOTIVADO COM O MEU TRABALHO (2)	10,00%	30,00%	20,00%	30,00%	10,00%
A PROFISSÃO POLICIAL ME ENVAIDECE (3)	5,00%	35,00%	35,00%	15,00%	10,00%
MORAR LONGE DE MINHA FAMÍLIA É DESGASTANTE E/OU ESTRESSANTE (4)	15,00%	20,00%	20,00%	25,00%	20,00%
JÁ SOFRI EPISÓDIOS DE ESTRESSE (5)	20,00%	5,00%	15,00%	10,00%	50,00%
ESTOU SATISFEITO COM A RENDA PROVENIENTE DA POLÍCIA (6)	0,00%	5,00%	35,00%	30,00%	30,00%
ACREDITO NA IMPORTÂNCIA DO ACOMPANHAMENTO POLICIAL (7)	5,00%	0,00%	5,00%	20,00%	70,00%
PENSO EM ME APOSENTAR COMO POLICIAL (8)	0,00%	5,00%	20,00%	15,00%	60,00%
MÉDIA	8,75%	16,88%	19,38%	21,25%	33,75%

FONTE: Elaborado pelo autor

O Último gráfico apresentado, trabalhado de forma em como a Polícia federal influencia na motivação e engajamento com o desempenho profissional e

profissional no campo de trabalho da pessoa que busca orientação e pode proporcionar conversas e debates acerca de assuntos que não estão ligados diretamente ao trabalho, possibilitando aprendizado além do conteúdo profissional pretendido e permitindo desenvolvimento de carreira apropriado e consistente.

reconhecimento de carreira, tem-se principalmente que os índices de confiança na instituição (1) , embora de 50%, e confiança na gestão imediata (2) , de 70%, são tidos como elevados quando comparados à insatisfação de mais de 80% apresentados no problema originário do objetivo da pesquisa.

O baixo apoio percebido quando recorrem à instituição (3), de menos de 40%, assim como a baixa expectativa de melhorias significativas para os seus cargos, de 15% ou menos, indicam claros problemas que sugerem fatores determinantes em eventos que motivem policiais a deixarem a profissão, e quando ficam , permanecem apenas atendendo ao mínimo exigido até a sua aposentadoria, uma vez que a função conta com a prerrogativa de estabilidade garantida por concurso público. Ademais, a percepção quase nula de plano de carreira (7) de 5% indica graves problemas sistêmicos na gestão de recursos humanos como um todo, e desperta preocupação por indicar outro fator alarmante que pode determinar decisões relativas ao abandono da carreira, uma vez que a organização atualmente não permite ascensão profissional que não seja por tempo de carreira limitado à necessidade de revisão de trava salarial e reestruturação de carreiras, e nem possui um plano de desenvolvimento consistente e consolidado. E nesse interim um plano de carreira implementado significa inúmeros benefícios para as partes envolvidas, tais como uma seleção interna de pessoal mais consciente e melhor estruturada, aumentando as chances de acertos nas decisões tomadas e trabalhadores mais motivados e determinados (FURBINO, 2008).

A falta de oportunidades de qualificação (8) reforça a discussão sobre estímulos profissionais como motivação no trabalho quando observado que 65% do efetivo pesquisado considera ter pouco ou nenhum acesso a qualificação, tendo um dos respondentes revelado que em determinada situação já foi preterido para uma determinada oportunidade em benefício a outro candidato, menos qualificado e com menos perfil. Outro respondente lamentou dizendo que as oportunidades na instituição são 'cartas marcadas'. Outro respondeu que em anos na unidade, percebeu uma ou nenhuma oportunidade real de qualificação. Bergamini (1986) defende que o fenômeno 'motivação' no trabalho está fortemente relacionada a como o indivíduo imprime aspectos pessoais e perspectiva de carreira , e cita que o psicólogo Frederick Herzberg realizou uma pesquisa para desenvolvimento da sua teoria dos dois fatores onde identificou que reconhecimento, oportunidade de desenvolvimento de potencial e plano de sucessão (aqui tida como plano de carreira) são alguns dos principais fatores de geração de satisfação no trabalho.

TABELA 04 – PERSPECTIVA DE CARREIRA

POLÍCIA FEDERAL	Discordo muito	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo muito
ACREDITO NA POLÍCIA FEDERAL (1)	0,00%	15,00%	35,00%	20,00%	30,00%
CONFIO EM MINHAS CHEFIAS (2)	0,00%	10,00%	20,00%	30,00%	40,00%
RECEBO A ASSISTÊNCIA NECESSÁRIA QUANDO PRECISO (3)	30,00%	30,00%	15,00%	20,00%	5,00%
TENHO EQUIPAMENTOS E MATERIAIS NECESSÁRIOS AO MEU SERVIÇO (4)	5,00%	30,00%	40,00%	20,00%	5,00%
ACREDITO EM MELHORIAS FUTURAS PARA O ÓRGÃO (5)	10,00%	15,00%	30,00%	20,00%	25,00%
ACREDITO EM MELHORIAS FUTURAS PARA O MEU CARGO (6)	10,00%	25,00%	50,00%	10,00%	5,00%
TENHO UM PLANO DE CARREIRA ADEQUADO À MINHA FUNÇÃO (7)	60,00%	25,00%	10,00%	5,00%	0,00%
RECEBO OPORTUNIDADES DE QUALIFICAÇÕES REAIS (8)	30,00%	35,00%	10,00%	25,00%	0,00%
PENSO EM MUDAR DE LOTAÇÃO (9)	30,00%	5,00%	10,00%	10,00%	45,00%
MÉDIA	18,00%	21,00%	24,50%	18,50%	18,00%

FONTE: Elaborado pelo autor

As questões direcionadas ao chefe da unidade indicaram majoritariamente que este acredita que o efetivo policial da unidade está cerca de 20% menor, faltando cerca de 7 policiais (questão 3), retomando a preocupação diagnosticada de sobrecarga de trabalho e doenças provocadas por excesso cometidos no exercício da função (Alcadipani; Medeiros, 2016), e que acredita que o grupo está motivado (questão 4), conflitando com a atual sensação geral de apenas 40% (item 2, Tabela 3). Quando perguntado sobre as medidas de acompanhamento oferecidas aos policiais (questão 6), o gestor respondeu que há cerca de 2 anos a SR (unidade central da capital) deixou de prestar acompanhamento psicológico aos policiais, bem como acompanhamento médico, tido pelos policiais apenas como protocolar, e alega que existe dificuldade de buscar oportunidades de qualificação profissional à unidade pois acredita que a região não desperta maiores interesses à organização a não ser posicionar-se como unidade estratégica de controle migratório e de repressão ao contrabando e descaminho.

5. PROPOSTA TÉCNICA PARA RESOLUÇÃO DO PROBLEMA

Afastados os problemas estruturais que demandam diligências da gestão junto ao órgão central, em Brasília, optou-se por evidenciar problemas pontuais que podem ser tratados *in loco* ou com gestão junto a superintendência regional, em Florianópolis,

que responde pelo organograma estadual, ao qual pertence a unidade de Dionísio Cerqueira, Santa Catarina. Ademais, cabe lembrar que a Polícia Federal vem sofrendo sucessivos cortes anuais dotação orçamentária (COMUNICAÇÃO FENAPEF, 2017) que restringem aplicação de verba, demandando criatividade na apresentação de propostas, e que a qualquer evento que gere custos à unidade deve ser tratado como um processo independente gerado no SEI (Sistema eletrônico de informação) que permite transparência, autenticidade e maior controle nas ações do governo – o que pode causar inibição na tomada de decisão dos gestores uma vez que não há histórico de realização de medidas semelhantes na unidade em questão. Entretanto, mesmo sofrendo corte de verbas há indícios de que a PF possui reservas de orçamento para aplicação e que foram devolvidos aos cofres públicos por falta de uso, segundo reportagem divulgada em 2017 e replicada em portais dos sindicatos da categoria, indicando assim mais um problema de gestão da organização (O TEMPO, 2017)

Dito isto, optou-se por trabalhar os seguintes problemas diagnosticados com menor ou nenhum impacto econômico para o órgão e que estão relacionados entre si. Segundo Alves et al (2016) , não é necessário o desenvolvimento de práticas onerosas e de difícil aplicação para efeitos motivacionais, sendo a implementação de políticas e ação de valorização dos servidores medidas eficientes na busca do objetivo proposto, quais sejam :

- Incentivo à qualificação profissional
- Assistência e acompanhamento pessoal e profissional
- Plano de carreira (aqui tido como ‘carreira’ o período em que os servidores estejam desempenhando atividades na referida unidade, não dependendo assim de mobilização central do DPF),
- Combate ao estresse.

Sugere-se a adoção de medidas QVT que estarão intimamente relacionadas às questões percebidas como problemas a serem resolvidos na unidade policial. A qualidade de vida no trabalho é definida por Fernandes (1996) como gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. Nesse caso, pode-se entender que a QVT é uma gestão dinâmica – reflexo do processo contínuo de mudança das organizações – e contingencial, pois é afetada pelas características das instituições no contexto em que está inserida. Visa a facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como ideia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho (FERNANDES, 1996), trabalhando assim o problema central de motivação e conseqüentemente perspectiva de carreira.

As ações de QVT serão desenhadas para atender as necessidades de qualificação profissional, assistência pessoal e profissional, mapeamento e desenvolvimento de carreira e combate ao estresse, pois estão fortemente relacionadas e dependem do reflexo uma das outras para maior eficiência, além de demais ações julgadas necessárias no decorrer de sua implementação. Deve ser identificado um servidor com perfil para conduzir e ficar responsável pela evolução do programa, sendo este o elo entre a unidade, a superintendência regional e eventuais relações com entidades externas, inclusive gerindo, operando e fiscalizando eventuais custos.

INCENTIVO À QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL: O DPF possui atualmente, centralizado em Brasília, A ANP, responsável pela formação dos servidores integrantes da carreira policial federal e de todo e qualquer curso ministrado após a sua posse. Possui desde 2002 o módulo EAD de ensino, estritamente teórico, e divulga os cursos oferecidos no site <https://ead.dpf.gov.br> com respectiva previsão oficial de cronograma de ofertas em plano anual de capacitação, permitindo a qualquer policial interessado matrícula online nos diversos cursos oferecidos, de livre matrícula ou de lista fechada. O DPF possui também cursos presenciais ministrados por setores específicos, como SEOP e SAT, e que são difundidos às superintendências regionais mediante vagas que por sua vez ofertam estas às descentralizadas – e o grande problema identificado neste cenário é a falta de oportunidades de cursos de qualificação presenciais, que são teóricos e práticos e

melhores percebidos como instrumentos de qualificação profissional efetivo. As ações de QVT relativas à qualificação profissional trabalharão as necessidades identificadas e mapeadas pelo profissional frente às ofertas e oportunidades apresentadas para desenvolver um calendário anual, clareando as possibilidades de qualificação oferecidas aos profissionais.

ACOMPANHAMENTO E ASSISTÊNCIA PESSOAL E PROFISSIONAL: Atualmente, está claro que a unidade já não possui mais o acompanhamento psicológico devido aos policiais, e que era tido como meramente protocolar. A atual gestão também não realiza mais reuniões mensais de alinhamento entre os setores. Ações de QVT deverão retomar as reuniões mensais e estimular os relacionamentos setoriais, além de reativar acompanhamento psicológico, previsto na capital, buscando aproximar a superintendência com as questões pessoais e profissionais de cada servidor lotado na unidade. Ademais, ações de QVT buscarão estimular e integrar os servidores mais antigos, voluntários cadastrados previamente, com os mais novos em iniciativas de 'mentoring' – os servidores mais velhos serão os 'padrinhos' que acompanharão as dúvidas profissionais (e pessoais quando permitidas) previamente estabelecidas e combinadas, estimulando assim maior troca de informações e desenvolvimento pessoal e profissional, além de minimizar os reflexos de cultura em que os policiais mais antigos promovem distanciamento ou indiferença dos policiais mais novos.

PLANO DE CARREIRA: Ações de QVT devem prever recepção de novos policiais – empossados ou transferidos – para ambientação e integração ao efetivo já existente, promoção de período de estágio como forma de imersão às atividades da unidade para apoio ao desenvolvimento profissional. Do ingresso do servidor na unidade até o seu desligamento, independente do motivo, a adoção de plano de desenvolvimento individual e progressivo deve oportunizar ao colaborador participar da construção de sua carreira imprimindo neste processo seus aspectos motivacionais, permitindo maior sucesso e engajamento às atividades da descentralizada, e nesse cenário reuniões mensais para avaliação e evolução devem ser ofertadas por profissional competente designado na superintendência regional, em Florianópolis, ou representante nomeado por este – já existe previsão em Instrução normativa nº 02/2009-DG/DPF, de 02 de fevereiro de 2009, para o acompanhamento de profissionais de saúde neste sentido, e o Art.5º orienta que os próprios servidores poderão solicitar a prestação do serviço; deste modo casos supervenientes serão

comunicados à regional de forma oficial, via memorando, para manifestação superior – Tal medida procura transferir eventuais ônus e responsabilidades à instâncias superiores, uma vez que já está normatizada, e a retomar a discussão sobre o assunto de assistência biopsicossocial de forma mais incisiva.

COMBATE AO ESTRESSE: Ações de QVT orientados às chefias devem ser ofertadas no sentido de preparar os chefes para gestão de conflitos internos e gestão de pessoas, já que mesmo o advento da IN Nº 24-DG/PF mesmo regulamentando a exigência de 03 anos de experiência policial ou jurídica não atesta a eficiência como gestor de equipe, e a função de delegado de polícia federal prevê a possibilidade ‘comandar’, ‘supervisionar’ e ‘presidir’ procedimentos (MONTEIRO, 2010).

Devem ser ofertadas também como medidas de combate ao estresse e complementares ao plano de carreira e medida de acompanhamento pessoal e profissional palestras variadas desenvolvidas em conjunto com associações representativas locais.

Deve ser desenvolvido canal junto a ASPOFER e FENAPEF para desenvolvimento, implementação, avaliação e controle de ações psicossociais e auxílio nas demandas relativas ao assunto, visto que as entidades representativas possuem condições e motivos comuns ao objetivo proposto no sentido de motivar e prover qualidade de trabalho e perspectiva profissional aos seus associados, sindicalizados e integrantes da carreira Policial Federal – tal medida também servirá como mecanismo de fiscalização externa e apoiará as ações de maneira sustentável, em ciclo contínuo.

5.2 Plano de implementação

Inicialmente, após ser negociado com a chefia e nomeado responsável pelo projeto, será convocado o efetivo para apresentar a proposta de intervenção e desenhada em coletivo, a fim da maior participação possível e diminuir eventuais necessidades de retrabalho ou evitar a sensação de exclusão por parte dos servidores envolvidos/beneficiados. Posteriormente, o procedimento será incluído como projeto em sistema eletrônico para desenvolvimento transparente no departamento, e segue rito previsto no organograma interno envolvendo reuniões setoriais – que não foram descritas por motivos de segurança, por se tratar de um órgão de segurança, mas serão resumidos:

1. Reunião entre Gabinete e setores para apresentação de proposta.
2. Verificar recursos disponíveis na unidade DPF/DCQ/SC; verificar disponibilidade de dotação junto a SR/DPF/SC.
3. Desenvolvimento da proposta; levantamento de custos (3 orçamentos por fornecedor envolvido).
4. Aprovação da proposta pelo Gabinete; Aprovação de custos junto a SR/DPF/SC quando necessitar de dotação orçamentária.
5. Apresentação e execução de projeto aos servidores envolvidos. (por se tratar de programa permanente deverá haver sempre haver acompanhamento de fiscalização e controle por servidor previamente nomeado que mensalmente relatará ações ao seu superior, no caso o chefe da descentralizada de Dionísio Cerqueira, que por sua vez tomará as providências cabíveis)

Por não se tratar de serviço urgente ou previsto em recomendações no último relatório da Polícia Federal (CGU, 2018) ou em iniciativa do órgão, estes procedimentos prévios à implementação (apresentação e execução) necessitam prazo estimado 90 dias se não representarem custos à superintendência regional, e 180 dias quando apresentarem custos.

Fonte: pesquisa secundária interna.

5.3 Resultados Esperados

- Diminuição de pedidos de exoneração e/ou remoção: Espera-se que os benefícios propostos sejam percebidos pelo simples processo de implementação de programa de qualidade de vida no trabalho e suas ramificações, e envolvam e engajem os servidores no desempenho de suas atividades. Possível aumento de moral e de satisfação ao menos retardariam intenção de mudança de carreira, ou lotação, tendo em vista o pioneirismo da iniciativa nas unidades do departamento.
- Diminuição de índices de estresse
- Aumento de produtividade - Estima-se que a percepção de benefícios afete positivamente a motivação, e consequentemente a produtividade, que depende

do esforço realizado e do método racional, e sobretudo do interesse e motivação das pessoas. (CHIAVENATO, 2002, p.367).

- Integração no relacionamento entre servidores; estímulo à mudança comportamental descentralizada.
- Resgate e manutenção de cultura de assistência biopsicossocial.

5.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O Maior risco esperado devem ser entraves por parte da Superintendência Regional, principalmente dificultando o canal de diálogo acerca o assunto, uma vez já estar previsto em norma institucional interna há anos e não ter despertado desde então paixão suficiente em algum gestor que se dedicasse a abraçar a causa. Porém sendo o tema de interesse coletivo e de repercussão na qualidade de vida dos servidores como também na eficiência e qualidade dos serviços prestados encontrará guarida na legislação, podendo ser tratado em primeira instância de forma extraoficial através de solicitação de assistência por parte dos servidores em conjunto com pedido oficial de atenção à demanda por parte do chefe da descentralizada. Posteriormente, se necessário, deverá ser tratado como pedido de auxílio de maneira oficial às associações e sindicatos envolvidos para evitar a última instância de reivindicações judiciais.

6. CONCLUSÃO

O estudo apresenta diagnóstico sobre a percepção de servidores Policiais Federais em Dionísio Cerqueira/SC sobre a sua carreira, possibilitando compreensão de fenômenos que resultem em falta de motivação, bem como fatores que servem para o resgate e manutenção nesta perspectiva, e conseqüentemente qualidade de vida pessoal e profissional. Dados apontaram que o atual índice de motivação não deve ser tão preocupante quanto a sensação de estresse sentida, e a rejeição à carreira trata-se de problema sistêmico, mas percebida na unidade como falta de assistência pessoal e profissional e descaso para com a necessidade de qualificação desejada pelos servidores.

Embora o Estímulo à motivação no sentido de comprometer os servidores às suas funções e encorajá-los a buscar reconhecimento com as suas atividades é um desafio existente e quase público na instituição a nível nacional, não deve ter tanta luz

quanto outros problemas percebidos como a falta de assistência (pessoal e/ou profissional) que demonstra uma fraqueza a ser combatida com atenção imediata pelas gestões envolvidas, já que reflete a posição da organização para com seus servidores e revela falhas estruturais.

Restará como aspectos a serem estudados e enfrentados pela organização, também, o advento da atual reforma da previdência ainda em estudo pelo atual governo e que deverá acarretar na aposentadoria de quase 10% do efetivo - que buscará fugir do novo enquadramento – gerando uma proporção mais desigual de trabalho a ser distribuído com o efetivo remanescente, e que impacta diretamente na sensação de estresse percebida – outro ponto a ser estudado isoladamente para propostas específicas. A cultura organizacional que mais promove segregação do que união entre os policiais também surge como sugestão de aprofundamento como interesse de estudo.

As informações coletadas serão apresentadas à administração da unidade de Polícia Federal em Dionísio Cerqueira, proporcionando à instituição uma visão da atual situação motivacional de seus servidores, iniciando assim um diálogo na construção de alternativas à execução do projeto proposto caso esse não seja acolhido, possibilitando ao menos promoção de ações de qualidade de vida no trabalho e otimização de cultura e comportamento organizacional como forma de soluções paliativas enquanto forem estudados e desenvolvidos mecanismos permanentes.

REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, R.; MEDEIROS, C. O. **O herói-envergonhado: tensões e contradições no cotidiano do trabalho policial**. Revista Brasileira de Segurança Pública, v.10, nº2 ,134-153 ,2016.

ALMEIDA, Tatiane da Costa - **Quero morrer do meu próprio veneno: Representações Sociais da Polícia e do Suicídio entre os Alunos dos Cursos de Formação Profissional da Academia Nacional de Polícia**. 2013. 178 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia), Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Sociologia, Lisboa, 2013.

ALVES, E. S.; FREIRE, G. de B.; & QUEVEDO, A. P. F. (2016). **Motivação no serviço público resulta em eficiência**. D on Line, 10, 17.

Associação Nacional do Servidores de Polícia Federal. Ofício nº163/2018 de 25 de outubro de 2018. **Propostas Ansef Nacional, Lei Orgânica**. Disponível em < http://www.assofederal.org.br/wp-content/uploads/2018/10/PROPOSTA-ANSEF-NACIONAL-LEI-ORG%C3%82NICA29102018_0001.pdf?x30219> Acessado em 23/02/2019.

BAPTISTA, TARLIS. **Por Dentro da Polícia federal**. Revista Manchete, São Paulo, Ano 49, Ed.2045, jun./1991

BEDRAN JÚNIOR, Paulo Elias. **A dinâmica de motivação no trabalho dos agentes de Polícia Federal** 2009. 96 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação: Mestrado em Administração, Núcleo de Ciências Sociais, Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2009

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3ed. São Paulo : Atlas, 1986.

BERGAMINI, Cecília Whitaker, **O que não é motivação**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 21, n.4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.

BRASIL. Ministério da Justiça. Boletim de serviço nº 23 de 02 de fevereiro de 2009. **Dispõe sobre a criação do Programa de Atendimento Biopsicossocial para os servidores do Departamento de Polícia Federal**.2009. Disponível em< <http://www.sinpecpf.org.br/arquivos/c09533e8dc.pdf> > Acesso em 19 de fev. de 2019.

BRASIL, Decreto nº 8.903, de 16 de novembro de 2016. **Institui o Programa de Proteção Integrada de Fronteiras e organiza a atuação de unidades da administração pública federal para sua execução**. Diário Oficial, Brasília, DF, 16 nov. 2016.

CGU - CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO. Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da União - Secretaria Federal de Controle Interno. Brasília. 2018. **Relatório**. Disponível em < <https://auditoria.cgu.gov.br/download/11869.pdf> > Acesso em 20/02/2019.

COMUNICAÇÃO FENAPEF. **Concurso: Policiais Federais vão lutar por retificação de edital.** 2018. Homepage da Federação Nacional dos Policiais Federais. Disponível em: <<http://fenapef.org.br/concurso-da-pf-policiais-querem-retificacao-de-edital/>>. Acesso em: 19 jan.2019.

COMUNICAÇÃO FENAPEF. **Presidente da Fenapef discute redução do orçamento da Polícia Federal.**2017. Homepage da Federação Nacional dos Policiais Federais. Disponível em: < <http://www.fenapef.org.br/presidente-da-fenapef-discute-reducao-do-orcamento-da-policia-federal-2/>> Acesso em: 19 fev. 2019.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O Questionário na pesquisa científica.** Revista Administração On-line.2000. Disponível em <https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/1255609/mod_resource/content/0/O_questionariona_pesquisacientifica.pdf>. acesso em: 18 jan. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos.** 7a edição, São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos.** 5º edição, São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização.** 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. V.1.

DOS SANTOS, R. B. (2014). **A importância estratégica do patrulhamento tático da polícia militar do estado de Goiás,** 40–48. Disponível em : < <http://revista.ssp.go.gov.br/index.php?journal=rebsp&page=article&op=view&path%5B%5D=192&path%5B%5D=8311>> Acessado em 02/02/2019

EMMENDOERFER, M. L.; MARTINS, Juliana Borges. (2006). **O Que Vem Sendo Escrito Sobre Motivação na Esfera da Administração Pública? Um Estudo à Luz das Publicações nos EnANPAD's no Período de 1997-2006** (p. 14). Salvador.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar.** Salvador, 1996. Disponível em <<https://pt.scribd.com/document/270733426/Livro-Qualidade-de-Vida-No-Trabalho-Como-Medir-Para-Melhorar-Eda-Fernandes>> Acesso em 14 de fev. de 2019.

FURBINO, M. **Plano de Carreira: sua empresa tem que fazer um!** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-suaempresa-tem-que-fazer-um/20877/>> . Acessado em: 26/01/2019.

GOMES MENEZES, Igor; PASSOS GOMES, Ana Cristina. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto.** Psicol. rev. (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 16, n. 1, p. 158-179, abr. 2010. Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682010000100011&lng=pt&nrm=iso>. acesso em: 19 jan. 2019.

GGN. **Briga interna na Polícia Federal expõe problemas de gestão**. [S.l.] [2016]. Disponível em: <<https://jornalggn.com.br/noticia/briga-interna-na-policia-federal-expoe-problemas-de-gestao>> Acesso em: 22 de janeiro de 2019

LIMA, Renato Sérgio de; SINHORETTO, Jacqueline; BUENO, Samira. A gestão da vida e da segurança pública no Brasil. **Soc. estado.**, Brasília , v. 30, n. 1, p. 123-144, Apr. 2015 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922015000100123&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 22 de janeiro de 2019. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-69922015000100008>.

Lindgreen, H. C. ; Byrne, D. (1982) *Psicologia: Processos Comportamentais*. Rio de Janeiro: LTC. (trabalho originalmente publicado em 1971).

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana a revolução digital**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos (Orgs.). **Missão investigar: entre o ideal e a realidade de ser policial**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza; SOUZA, Edinilsa Ramos. **Policial, risco como profissão: morbimortalidade vinculada ao trabalho**. Revista Ciência e Saúde Coletiva, v. 10, nº 4: 917-928, 2005.

MILLENSON, J. R. (1975). **Princípios de análise do comportamento**. Tradução de A. A. Souza e D. Rezende. Brasília: Coordenada. (trabalho original publicado em 1967). Disponível em: < <https://pt.scribd.com/document/197237935/5-Millenson-J-R-1967-Principios-de-Analise-do-Comportamento-pag-23-35> >. Acesso em: 13 de janeiro de 2019

MONTEIRO, Jgmn. **Requisitos e atribuição dos cargos**. POLÍCIA FEDERAL, 2010. Disponível em: <<http://www.pf.gov.br/servicos-pf/concursos/caracteristicas-dos-cargos/carreira-policial/requisitos-e-atribuicoes-dos-cargos-da-carreira-policial-federal>>. Acesso em: 19 de fevereiro de 2019

MOREIRA DA SILVA, Antonio José. (2018).252f. **FOGO AMIGO** : As disputas internas na Polícia Federal analisadas no contexto do debate sobre a reforma no contexto do debate sobre a reforma das instituições policiais e da investigação criminal no Brasil. UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL ,Erechim , 2018.

NAKAMURA, C.C. et al. **Motivação no Trabalho**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005

NUNES, Aline Vieira de Lima; LINS, Samuel Lincoln Bezerra. **Servidores públicos federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho**. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 51-67, jun. 2009. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572009000100004&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 08 fev. 2019.

O TEMPO. **PF engaveta R\$ 100 milhões da verba de combate ao tráfico**. Disponível em: <<https://www.otempo.com.br/capa/brasil/pf-engaveta-r-100-milh%C3%B5es-da-verba-de-combate-ao-tr%C3%A1fico-1.1420886>> Acesso em: 27 de fevereiro de 2019

PIRES, Luciano. **Cresce a insatisfação no funcionalismo público**. Brasília: CORREIO BRAZILIENSE, 2009. Disponível em: <<https://sinagencias.org.br/noticias/cresce-insatisfacao-no-funcionalismo-publico/>>. Acesso em: 13 de janeiro de 2019

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional**, - 11ª Edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SINHORETTO, Jacqueline; BUENO, Samira. **A gestão da vida e da segurança pública no Brasil**. Soc. estado., Brasília, v. 30, n. 1, p. 123-144, Apr. 2015 Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922015000100123&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 jan. 2019.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em administração**, Série Livro-Texto, Editora Unijuí, 2009.

TODOROV, João Cláudio; MOREIRA, Márcio Borges. **O conceito de motivação na psicologia**. Rev. bras. ter. comport. cogn., São Paulo, v. 7, n. 1, p. 119-132, jun. 2005. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55452005000100012&lng=pt&nrm=iso>. acesso em 18 jan. 2019.



Ministério da Educação e do Desporto
Universidade Federal do Paraná Pós-Graduação em Gestão Pública -
EAD

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. APRESENTAÇÃO: “THIAGO ANDRÉ ROSSI, do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública – EAD/UFPR, concluindo o curso e para o meu trabalho de conclusão de curso desenvolvi o tema ‘Aspectos motivacionais determinantes na construção de perspectiva profissional e valorização da carreira policial federal’.
 2. O indivíduo entrevistado não deverá ser identificado. Além de anônima, toda informação fornecida será mantida confidencial.
2. OBJETIVO DO ESTUDO: Em razão de números apresentados entre duas pesquisas após uma década ainda identificar séria desmotivação no órgão, o objetivo do estudo é investigar possíveis fatores desmotivadores e o que o policial federal reconhece como atributo importante na construção e manutenção de perspectiva de carreira e motivação profissional.

Roteiro semiestruturado de questões aplicadas ao chefe da delegacia de Dionísio Cerqueira/SC

- 1)Quais os trabalhos desenvolvidos pelos policiais nesta unidade
- 2)Como funciona o regime de trabalho dos policiais nesta unidade
- 3)O Contingente de policiais é satisfatório para esta unidade?
- 3)Considera o grupo de trabalho motivado?
- 5)O que considera mais eficiente na motivação de servidores policiais federais?
- 6)Quais medidas de acompanhamento são oferecidas aos policiais?

A2


Roteiro direcionado ao efetivo de policiais integrantes da unidade DPF/DCQ/SC

Perfil			
Idade:	Tempo de Polícia:	Tempo de lotação:	Escolaridade:

Expectativas		Escala 0-5
Reconhecimento	Sou estimulado a desenvolvimento pessoal e profissional	
	Sou reconhecido pelo que faço pelos meus pares	
	Sou reconhecido pelo que faço pela sociedade	
	Percebo confiança de meus chefes em mim	
	Tenho poder de influência em decisões relativas à unidade	
	Sou aproveitado de acordo as minhas qualificações acadêmicas e profissionais pelo órgão	
Autoanálise	Sempre sonhei em ser policial	
	Sinto estar motivado com o meu trabalho	
	A Profissão policial me envaidece	
	Morar longe de minha família é desgastante e/ou estressante	
	Já sofri episódio(s) de estresse	
	Estou satisfeito com a renda proveniente da Polícia	
	Acredito na importância do acompanhamento profissional	
	Penso em mudar de unidade policial	
	Penso em me aposentar como policial	
Polícia Federal	Acredito na Polícia Federal	
	Confio nas minhas chefias	
	Recebo a assistência necessária quando preciso	
	Tenho equipamentos e materiais necessários ao meu serviço	
	Acredito em melhorias futuras para o órgão	
	Acredito em melhorias futuras para o meu cargo	
	Tenho um plano de carreira adequado à minha função	
	Recebo oportunidades de qualificação reais	

Autorização de entrevista

27/02/2019 Re: Solicitação de permissão para pesquisa - thiagocomh@gmail.com - Gmail

 Search mail ☰

21 of 5,035

Compose

Inbox 1,447

Starred


Snoozed


Important

Sent

Drafts 19

Trash

 Thiago +

 **Daniel Reschke** <reschke.dr@dpf.gov.br> Feb 18, 2019, 2:54 PM (9 days ago)

to Thiago

Portuguese English [Translate message](#) [Turn off for: Portuguese](#)

De acordo, contanto que não haja divulgação externa do material (mídia, jornais, etc.) sem novo pedido de autorização.

Att.,

--

Daniel Reschke
Delegado de Polícia Federal
Chefe da DPF/DCQ/SC
(49) 3644 6320 Em Segunda, Fevereiro 18, 2019 13:39 -03, "Thiago Andre Rossi" <thiago.tar@dpf.gov.br> escreveu:

Caro Senhor Chefe da Delegacia de Dionísio Cerqueira, Santa Catarina

Thiago André Rossi, Agente de Polícia Federal, matrícula 18.857, solicita permissão para conduzir pesquisa de campo com o efetivo disponível na unidade de Delegacia de Dionísio Cerqueira/Santa Catarina, para elaboração de TCC (trabalho de conclusão de Curso) necessário à conclusão do curso de Pós-Graduação em Gestão Pública/UFPR. O Tema do trabalho 'Aspectos motivacionais determinantes na construção de perspectiva profissional e valorização da carreira Policial Federal em Dionísio Cerqueira/SC'

Atenciosamente

Thiago André Rossi
Agente de Polícia Federal 2a classe
mat.18857
NO/DPF/DCQ/SC

[Make a call](#)

Also try our mobile apps for [Android](#) and [iOS](#)

