



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS  
NÚCLEO INTERINSTITUCIONAL DE ESTUDOS DA VIOLÊNCIA E CIDADANIA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA E  
DIREITOS HUMANOS

**CILVER ANTÃO DE ARAÚJO**

**A MIGRAÇÃO PROFISSIONAL NA POLÍCIA MILITAR DE MATO  
GROSSO: CAUSALIDADES E CONSEQUÊNCIAS**

Cuiabá - MT

2017

**CILVER ANTÃO DE ARAÚJO**

**A MIGRAÇÃO PROFISSIONAL NA POLÍCIA MILITAR DE MATO  
GROSSO: CAUSALIDADES E CONSEQUÊNCIAS**

Monografia de conclusão de curso apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Políticas de Segurança Pública e Direitos Humanos do Instituto de Ciências Humanas e Sociais - ICHS, do Núcleo Interinstitucional de Estudos da Violência e Cidadania - NIEVCi, da Universidade Federal de Mato Grosso - UFMT, sob orientação do Prof. Dr. Edson Benedito Rondon Filho.

Cuiabá - MT

2017

CILVER ANTÃO DE ARAÚJO

A MIGRAÇÃO PROFISSIONAL NA POLICIA MILITAR DE MATO GROSSO:  
CAUSALIDADES E CONSEQUÊNCIAS

Monografia submetida à Banca Examinadora e julgada adequada para a concessão do Grau de ESPECIALISTA EM POLÍTICAS DE SEGURANÇA PÚBLICA E DIREITOS HUMANOS.

Nota: 10,0

---

Prof. Dr. Edson Benedito Rondon Filho  
Prof. Orientador e Presidente da Banca

---

Prof. Dr. Francisco Xavier Freire Rodrigues  
Prof. Examinador

---

Prof. Esp. Sebastião Carlos Rodrigues da Silva  
Prof. Examinador

Dedico este trabalho a Deus que iluminou o meu caminho durante esta jornada.

Ao corpo docente, que muito contribuiu com o meu aprendizado; e, especialmente ao meu Orientador, o Professor Doutor Edson Benedito Rondon Filho pela paciência e dedicação a mim prestadas.

E a toda minha família, pais, irmãos, companheira e filhos; vocês são a razão, bem como, a motivação que me leva a buscar crescimento científico, cultural, etc.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida, e tudo que ele proverá a mim e a minha família;

A minha companheira, Carla Janaina Duarte Sales, uma pessoa muito especial em minha vida, que em momento difícil teve paciência, carinho e amor;

A Rosana Magalhães Teixeira e aos meus filhos Julia Magalhães Araújo e Felipe Magalhães Araújo;

Aos meus pais, Calisto Martins de Araújo e, em especial, a minha mãe Maria Soares Neves Filha, que me adotaram e ensinaram-me o caminho necessário para assumir as responsabilidades da trajetória por mim escolhida;

Aos meus irmãos: Serlo Aguiar Araújo *“in memoriam”*, Shirley Antão Araújo, Ederson Soares Araújo e Anelise Soares Araújo que tanto os amo.

Aos professores e amigos de faculdade por momentos alegres e inesquecíveis, principalmente pelos incentivos na continuidade dos estudos;

Ao Capitão PMMT Layo Lomantto de Queiroz, que por alguns momentos flexionou as atividades para realização desse trabalho.

E, finalizando, ao meu orientador Professor Dr. Edson Benedito Rondon Filho, pelos conhecimentos compartilhados e discernimento durante o desenvolvimento desse trabalho, que soube entender as minhas dificuldades em aliar estudo, família e a profissão de Policial Militar.

Gratos!

*“Sempre digo que não existe um tamanho de população ótimo, nem uma distribuição etária ótima.*

*Aliás, ótimo para quem?*

*População não cai num vácuo social.*

*Eustáquio, não concordo com você quando diz que 'é hora das políticas públicas fazerem o seu papel'.*

*A frase é mais sutil do que isto.*

*No meu entendimento, as políticas deveriam **SEMPRE** ter como objetivo último o bem-estar da população”.*

(Ana Amélia Camarano)

## **RESUMO**

O presente trabalho buscou compreender o fenômeno da migração profissional dos policiais militares que desenvolvem o serviço de policiamento ostensivo repressivo na modalidade de patrulhamento tático no Batalhão Rondas Ostensivas Tático Móvel da Polícia Militar de Mato Grosso. Desse quadro buscamos responder ao seguinte problema: Quais fatores influenciam a migração interna dos policiais militares lotado no Batalhão Rotam? O método monográfico de abordagem e delineamento do tipo levantamento de dados, com perguntas diretas aos policiais, com coleta de dados fundada na pesquisa bibliográfica e aplicação de questionários aos sujeitos de pesquisa. Estudamos a motivação dos policiais que adimplem ao policiamento ostensivo repressivo, o que possibilitou o conhecimento dos fatores motivacionais e do clima organizacional que os influenciam nos movimentos migratórios dentro da Polícia Militar.

**Palavras-chave:** Polícia Militar; Motivação; Migração.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Hierarquia dos Oficiais da Polícia Militar: .....	21
Figura 2 - Hierarquia dos Praças Condição Especial e Praça da Polícia Militar.....	21
Figura 3- Fatores determinantes do clima organizacional.....	29



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Distribuição percentual dos PM's quanto ao sexo .....	51
Gráfico 2- Percentual dos PM's quanto à faixa etária .....	52
Gráfico 3- Percentual dos PM's quanto ao estado civil .....	52
Gráfico 4- Percentual dos PM's quanto quantidade de filhos .....	53
Gráfico 5- Percentual dos PM's quanto ao grau de escolaridade .....	53
Gráfico 6- Distribuição dos PM's quanto ao posto ou graduação .....	54
Gráfico 7- Percentual dos PM's quanto ao tempo de serviço na PMMT .....	54
Gráfico 8- Percentual dos PM's quanto ao tempo de serviço no policiamento modalidade patrulhamento tático .....	55
Gráfico 9- Percentual dos PM's quanto a faixa de renda bruta .....	55
Gráfico 10- Índice de satisfação salarial por faixa de remuneração .....	56
Gráfico 11- Distribuição percentual dos PM's Migrantes quanto ao sexo .....	67
Gráfico 12- Percentual dos PM's migrantes quanto à faixa etária .....	67
Gráfico 13- Percentual dos PM's migrantes quanto ao estado civil .....	67
Gráfico 14- Percentual dos PM's migrantes quanto à quantidade de filhos .....	68
Gráfico 15- Percentual dos PM's migrantes quanto ao grau de escolaridade .....	68
Gráfico 16- Distribuição dos PM's migrantes quanto ao posto ou graduação .....	69
Gráfico 17- Percentual dos PM's migrantes quanto ao tempo de serviço na PMMT .....	69
Gráfico 18- Percentual dos PM's migrantes quanto ao tempo de serviço no policiamento modalidade patrulhamento tático. ....	70

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Vinculação dos Níveis Hierárquicos aos Níveis Funcionais.....	22
Quadro 2- Custo Operacionalizar 40 alunos Curso Operações ROTAM.....	26
Quadro 3- Custo Operacionalizar 40 alunos Curso Operações Choque.....	26
Quadro 4- Custo Operacionalizar 40 alunos Curso Operações Moto Patrulhamento .....	27
Quadro 5- Elementos superficiais da cultura organizacional .....	33
Quadro 6- Variáveis e indicadores .....	47
Quadro 7- Escala de Likert.....	48
Quadro 8- Significado das médias.....	50
Quadro 9- Cruzamento das variáveis “remuneração compatível” <i>versus</i> “remuneração” .....	58
Quadro 10- Resumo das médias das variáveis pesquisadas PM’s Rotam.....	73
Quadro 11- Resumo das médias das variáveis pesquisadas PM’s Migrados .....	74

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Cálculo MI.....	49
Tabela 2- Média Indicador de Satisfação por Faixa Salarial.....	56
Tabela 3- Política salarial .....	57
Tabela 4- Condições de trabalho .....	59
Tabela 5- Trabalho em si .....	61
Tabela 6- Relações interpessoais .....	62
Tabela 7- Estilo de liderança .....	63
Tabela 8- Desenvolvimento profissional.....	64
Tabela 9- Reconhecimento pelo trabalho .....	65
Tabela 10- Satisfação com a organização.....	66
Tabela 11- Migração Interna .....	66
Tabela 12- Indicadores sobre satisfação profissional dos migrantes do Batalhão Rotam ano 2016 .....	71

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2. A POLÍCIA MILITAR COMO ORGANIZAÇÃO</b> .....	<b>16</b>
2.1 Missões e Competências .....	22
2.2 Estrutura Organizacional do Batalhão Rotam .....	24
2.3 Formação Técnica obrigatória para compor efetivo do Batalhão ROTAM .....	25
<b>3. CLIMA ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>28</b>
3.1 Cultura organizacional.....	31
3.2 Motivação .....	34
<b>4. SITUAÇÃO JURÍDICA DA POLÍCIA MILITAR</b> .....	<b>39</b>
4.1 O Policial Militar operador do direito .....	39
4.2 Missão constitucional e o exercício da autoridade policial .....	40
4.3 Discricionariedade do ato de polícia.....	41
4.4 Formação jurídica do policial militar .....	42
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	<b>44</b>
5.1 Questões de pesquisa .....	44
5.2 Definição de termos e variáveis .....	44
5.3 Universo e amostra.....	47
5.4 Método e instrumento de coleta de dados .....	48
5.5 Tratamento dos dados e cruzamento das variáveis .....	49
<b>6. ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
6.1 Características sócio funcionais .....	51
6.2 Política salarial.....	56
6.3 Condições de trabalho.....	58
6.4 Trabalho em si .....	60
6.5 Relações interpessoais .....	62
6.6 Estilo de liderança .....	62
6.7 Desenvolvimento profissional.....	63
6.8 Reconhecimento pelo trabalho.....	64
6.9 Satisfação com a organização .....	65
6.10 Migração interna .....	66
6.11 Resultados características sócio funcionais dos dados dos migrantes da Rotam ano 2016.....	66

6.12 Questões abertas.....	71
6.13 Resumo das médias das variáveis.....	72
<b>7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>	<b>75</b>
<b>8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>79</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>85</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As Polícias Militares, como polícia administrativa, têm a função constitucional de fazer o policiamento ostensivo, preventivo e repressivo em estado de fragrância com uso seletivo da força. O balizamento dessa aplicação de força se ancora nos Princípios e Garantia dos Direitos da Pessoa Humana nos Estados Federados brasileiros.

Após o ingresso na Polícia Militar, os egressos recebem formação para exercer atividades ostensivas preventivas de rua. Após o período de formação profissional, muitos podem ser designados para o exercício de seu labor junto à atividade de policiamento ostensivo repressivo. Devido ao grau de violência usada pelos infratores, há necessidade de capacitação de policiais para a atuação de maneira especializada, como é o caso dos policiais militares lotados no Batalhão Rondas Ostensivas Táticas Móvel.

Em contrapartida, segundo Goffman (2003), a imersão obrigatória na atividade da organização tende a ser considerada como símbolo do compromisso e da adesão do sujeito; além disso, indica a aceitação, pelo sujeito, das consequências da participação para uma definição de sua natureza.

Observa-se que, em relação à organização e seus componentes, os recém incluídos garantem a realização no plano comum em suas vidas privadas (como, por exemplo, estabilidade de uma carreira como servidor estável, com os proventos vem a garantir melhor condição econômica e social), mas com o convívio na caserna e com a cultura e subcultura, advém junto os valores e interesses do grupo.

Verifica-se que o policiamento preventivo ostensivo, na atualidade, tem tido um caráter mais repressivo e com problemas que vai além dos aspectos de prevenção, englobando aspectos históricos, culturais, econômicos e sociais; remetendo, muitas vezes, à estratégia de enfrentamento armado aos “bandidos”.

As Polícias Militares, pela sua concepção constitucional, são as forças policiais de maior número de integrantes e que são responsáveis pelo primeiro contato com o cidadão comum em caso de perigo.

A migração profissional como fenômeno hodierno interno das organizações pode advir da descrença e do desânimo; também de busca à proteção pelo não envolvimento em conflitos na atividade policial de rua, uma vez que procedimentos acusatórios podem prejudicar a sua ascensão profissional (promoção) ou, até mesmo, o resultado deficiência permanente e até a morte em razão de eventuais confrontos com criminosos.

Na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, muitas vezes, a migração profissional dos policiais militares que atuam nas atividades ostensivas repressivas para as atividades ligadas ao método ostensivo preventivo, mostra-se como alternativa pautada pela busca da saída dessas atividades de risco. Verificada essa mobilidade do policial, há de se pensar que a migração do local de origem ao local de destino, emerge devido à perda ou mudança de valores rompidos dos ideais construídos no período de formação policial militar, que em a atividade cotidiana vivida na realidade da caserna e das mazelas da sociedade, imbuí em praticar a tática de evasão (migração interna), rumo à uma lotação na qual irá suprir suas necessidades pessoais e profissionais com plano de estabilidade sem riscos eminentes de se envolver em conflitos que possam comprometer a sua carreira profissional ou familiar.

Em outras palavras, a evasão do mundo da modalidade de policiamento tradicional ostensivo repressivo decorre da sensação de instabilidade e pela prática constante e a possibilidade de erros.

Destaca-se que são raros no Brasil os estudos que tratam sobre as identidades profissionais de policiais e que desvendam como e a partir de que fatores se constroem as identidades profissionais dessa categoria profissional (MAIA, 1993; PONCIONI, 1999; MACHADO, 2001; NUMMER, 2001; AMADOR, 2002; CALAZANS, 2003; BRETAS; PONCIONI, 2003).

Assim sendo, o presente trabalho monográfico buscou contribuir, sobretudo, para que se soubesse como os policiais militares oriundos do Batalhão ROTAM que atualmente trabalham com a modalidade de policiamento ostensivo repressivo (patrulhamento tático), forjam as suas identidades profissionais.

Por outro lado, os policiais migrantes descobriram que nas unidades de guardas, proteção de dignitários ou unidades ostensivas e preventivas conseguiram um “ajustamento profissional”, ou seja, uma situação cômoda, constituindo através de seus conhecimentos adquiridos em unidades ostensivas repressiva uma moeda de troca que asseguraram um lugar de interesse no interior do aparelho policial, com as suas expectativas em relação às vivências profissionais mais brandas.

Dessa forma, o presente estudo elabora um quadro analítico do clima organizacional interferente nos policiais militares lotados no Batalhão Rotam, bem como os transferidos para unidades de policiamento ostensivo preventivo.

Nesse cenário, o sujeito policial torna-se a unidade de análise, considerando-se as experiências desse universo de policiais em suas interações profissionais internas entre comunidade de origem e de destino que afetam os múltiplos caminhos de sua mobilidade

profissional, bem como, a complexidade de suas decisões para integrar esse agrupamento especializado de origem. Assim, cabe indagar: por que alguns policiais militares migraram? a que responde a migração profissional? Ou ainda, por que procuram inserir-se nessas unidades menos repressivas?

O objetivo geral foi investigar e analisar a maneira pela qual o clima organizacional influencia na mobilidade entre comunidades profissionais (local de origem e destino).

Destaca-se que o Batalhão Rotam é a unidade de evasão para efeito desta pesquisa.

Como objetivos específicos temos:

- a) Traçar as características sócio funcionais dos policiais militares que executam o policiamento ostensivo repressivo do Batalhão ROTAM/MT;
- b) Identificar os fatores que interferem na motivação dos policiais militares para o trabalho;
- c) Avaliar o nível de satisfação dos policiais militares ao atuarem na doutrina de Rotam;
- d) Analisar o grau de satisfação dos policiais militares quanto às relações interpessoais;
- e) Verificar o grau de satisfação dos policiais militares em relação à PMMT.

O estudo desenvolveu-se com abordagem qualitativa, mesmo que recursivamente tenhamos em momentos nos subsidiados por dados quantitativos. O caráter é descritivo com a coleta de dados dos indivíduos policiais militares, condições sociais, com a finalidade de se obter generalizações.

Em síntese, a monografia apresenta 6 (seis capítulos), onde no primeiro discutimos a organização Polícia Militar, sua organização interna e sua estrutura.

No segundo capítulo os fatores que influencia no clima organizacional, os elementos superficiais da cultura e subcultura organizacional.

No capítulo terceiro debatemos a situação jurídica policial militar, sua formação como operador de direito e seu papel social.

O capítulo quarto capítulo descreve procedimentos utilizados realização pesquisa.

O capítulo cinco apresenta os resultados da pesquisa sobre migração interna na polícia militar.

O capítulo seis apresenta conclusões e sugestões.



## 2. A POLÍCIA MILITAR COMO ORGANIZAÇÃO

Entender as organizações pelo meio do estudo e exame de suas estruturas, de seus recursos produtivos, e primordialmente, dos seus capitais entre ele o humano, constituídos de seus processos técnicos e operacionais, tornam de essencial relevância para o entendimento e a eficácia da gestão e do clima organizacional dessas organizações.

No ambiente organizacional a aprendizagem ocorre por meio do desenvolvimento de habilidades técnicas, a absorção de normas e valores. Organizações que ambicionam a mudança devem conhecer traços da cultura que podem impor restrições e aqueles que fortalecem o processo de mudança (MOTTA; CALDAS, 2009). A cultura delinea a forma com que indivíduos percebem o mundo ao seu redor e dão sentido para sua realidade (SCHEIN, 2009).

Em uma sociedade com comportamento ético e democrático, os agentes de segurança que compõem as forças policiais delimitam sua ação a garantir os Direitos Humanos. Não obstante, há rotulação das instituições militares associada à autocracia vivida durante a ditadura militar, o que gerou estigma de autoritarismo. Este estigma propiciou uma situação de distanciamento entre sociedade e os agentes de segurança policial.

Ressalta Vasconcelos (2005) a necessidade de uma política de recursos humanos efetiva, que, as organizações somente arrumarão o sucesso se obter e reter os talentosos, proporcionando-lhes um ambiente organizacional favorável à ações positivas, que propiciara melhor comprometimento para desenvolvimento de suas atividades.

A repulsão de desconfiança da sociedade democrática para com as polícias militares nostalgicamente se consolidaria pela humanização mútua da sociedade e das organizações policiais, na compreensão de que a polícia, e seus agentes têm suas origens comuns e são resultado de sua cultura e educação, se fundindo-se assim mutuamente, sociedade e polícia juntos à defesa e preservação dos direitos humanos.

Abbey e Dickson (1983) observaram que clima organizacional se refere ao atributo de um clima interno de uma organização, que dirige o procedimento e o comportamento das condutas dos seus membros, servindo como fonte básica para compreender a situação, agindo, também, como uma fonte de articulação que direciona as atividades simetricamente (ISAKSEN et al., 2000).

No Brasil, atendendo o modelo de sociedade extremamente autoritária foi criada a polícia, nos meados do século XVIII. A polícia foi estruturada para servir e proteger essa

pequena classe dominante, sendo que foi nessa dinâmica de dominação que se seguiu o processo histórico da polícia para servir de obstáculo entre a sociedade alta denominada homens “bons” e a sociedade de homens “maus”. Uma polícia corajosa e com vigor físico que atuava com grande influência de estigmas e de preconceitos (BENGOCHEA et al., 2014, p.121).

De tal modo, as polícias militares no Brasil tiveram como principal objetivo a proteção de seus apadrinhados, conservando suas propriedades e seus bens tangíveis e intangíveis, implicando a força para os desprovidos de bens. Pertinente a esta característica repressiva de acordo com a história atribuída à polícia, encontramos o significado militar, cuja palavra é definida como “aquilo que diz respeito à tropa ou à guerra”. Essa associação do nome da polícia militar com guerra não colabora para o estabelecimento de uma relação harmoniosa, pretendida pela ordem pública.

No transcurso do período denominado anos de chumbo, entre 1964 a 1985, houve o distanciamento entre a população e a polícia militar. Muitas vezes, essa organização foi vista e percebida como um bloco monolítico, a serviço do governo e dos grupos dominantes, não provedora dos direitos humanos.

Durante décadas, quase nada ou pouco se falava dessa instituição, na sua dimensão humana, no sentido de reunir homens e mulheres que trabalham em serviços de segurança, com a finalidade de representar e atender ao Estado.

Nestas décadas a população em geral tinha a imagem de que a polícia era truculenta, em consequência, logicamente, da falta de conhecimento técnico e com o constante emprego da violência para conter as reivindicações sociais pertinentes à época, onde as classes emergentes e populares, quase sempre, eram consideradas de oposição ao regime autoritário. A polícia representava, assim, força e poder, firmando-se uma tradição que ainda perdura (PADILHA; SILVA, 2008, p.266).

O caráter militar das polícias ostensivas estaduais tem sido constantemente criticado, sendo considerada, por alguns teóricos, como inaceitável a condição militar numa atividade de polícia. Na visão destes, as ações de polícia deveriam ser eminentemente civis (VALENTE, 2012).

Neste cenário, passou a emergir da própria sociedade civil a necessidade de uma redefinição da atividade policial. A relação historicamente estabelecida, potencializada pela herança ditatorial atribuída às Polícias Militares, passou a ser repensada com a redemocratização do Estado brasileiro, contudo, os resultados ainda são poucos perceptíveis e mensuráveis. Difunde-se a visão de que “a segurança pública não existirá enquanto a política for de guerra - não existe paz por imposição [...]” (VALENTE, 2014, p.224). Começa a

emergir a consciência de que a sociedade precisa cobrar e ter um novo modelo de polícia.

Motta (2001) defende que a inovação, seja ela emergente ou planejada, radical ou gradativa, depende do ato de dar margem à novidade e, depende de elementos como culturas e subculturas, valores e ética, competência permanente, emprego, sociedade e legalidade, e com os acontecimentos de casos de violência mais graves no período da ditadura militar, iniciou-se uma discussão nacional na qual apareceram debates sobre a participação da sociedade, sobre polícia comunitária e sobre controles sociais.

Com a redemocratização, os legisladores na época estabeleceram em Carta Magna o princípio participativo de segurança pública na Constituição, ao instituírem que a “segurança pública é um dever do Estado e responsabilidade de todos”. Portanto, o controle social da polícia é uma garantia constitucional. A polícia, que tem legalmente o dever do uso da força e das armas, necessita de um olhar controlador pela sociedade. Isso é o início da passagem da polícia que controla para a polícia que é controlada (BENGOCHEA et al., 2004, pp.124-125).

Com a manutenção da denominação da Polícia Militar, e intrinsecamente partilhando a premissa que esta continua a ser a polícia de guerra, se manteve processos de desvalorização e de conflito entre a sociedade recém redemocratizada e conseqüentemente a não identificação dos agentes de segurança policial como agente de garantia constitucional. Assim, se estendeu por esta sociedade a prática de atos de desrespeitos em desfavor do policial militar, com práticas excludentes de profissional da área de segurança pública, negando-se a eles algumas condições naturais do ser humano, como direito a igualdade.

Exemplo, se um policial militar estiver fardado em local público pode gerar indignação na comunidade, como ocorreu no estado do Ceará, no ano de 2014, quando uma policial militar foi retirada da sala de aula por estar fardada e armada. Em nota a Secretaria de segurança pública e defesa social do Ceará repudiou esta atitude, considerando “[...] um sentimento pejorativo com relação à policial militar e a instituição Polícia Militar” (SECRETARIA NACIONAL SEGURANÇA, 2014). A farda do policial não é considerada uma simples vestimenta pela comunidade, gerando sensações negativas e constrangimentos (SECRETARIA NACIONAL SEGURANÇA 2014). Mesmo estando próximos fisicamente da comunidade, realizando o patrulhamento diário das ruas, atendendo diretamente aos cidadãos. Esse distanciamento, muitas vezes, pode contribuir para que o policial seja visto em uma condição subumana (FREITAS et al., 2015).

Recordo fato vivenciado por este pesquisador durante o ano de 2004, quando frequentava o Curso de Formação de Sargentos da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso, realizado em convenio entre o Centro Formação e Aperfeiçoamento de Praça (CEFAP) e a

Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) através da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis (FAECC), quando em almoço no restaurante universitário, alguns estudantes promoveram a exclusão social, pois não admitiam que nós policiais militares uniformizados frequentasse o mesmo ambiente, e por fim que nós policiais fardados não somos dignos de estar na fila para retirada de alimentos juntamente com os demais alunos, por sermos representantes da repressão e opressão em favor do Estado. Esses são exemplos que comprovam que, as formas de desumanização propostas podem, em maior ou menor grau, ser utilizadas para promover a exclusão social. Uma vez desumanizadas, as vítimas em potencial já não são consideradas como pessoas com sentimentos, esperanças e preocupações; e, sim como objetos subumanos, ‘selvagens’ ‘animais’ (SANTOS; LIMA, 2012, p.86).

Contudo a desumanização dos agentes de segurança policial militar pode ser dirimida e até extinta, se houver participação da comunidade. Assim, Segundo Freitas (2003) é possível as participações conjuntas, entre polícia e comunidade, ao lado de um conhecimento das necessidades sentidas pelos diferentes grupos comunitários, assim como pelos próprios policiais constituem-se em dois princípios relevantes nos trabalhos da PSC (FREITAS, 2003, 2008).

Fomentando a relação de respeito e trabalho, em parcerias a comunidade e os agentes de segurança em processo de interação crescente e contínua, a opressão contra agentes de segurança policial militar não será demasiada, fazendo assim que a Organização Policial Militar dentro de uma sociedade democrática constituída em relação respeito e solução de problemas que afligem a segurança em conjunto.

A ação da polícia ocorre em um campo de incertezas, ou seja, o policial, quando sai para a rua, não sabe o que vai enfrentar diretamente; ele não tem uma ação determinada a fazer e entra num campo de conflitividade social (BENGOCHEA et al., 2004, p.120).

Igualmente como foi apresentado por Freitas (2007) em relação ao trabalho do educador de jovens e adultos, pode-se pensar em relação ao policial que ele também pode “[...] se sentir lidando com os chamados excluídos, desfavorecidos, [...] e teme, muitas vezes, que este caráter de exclusão e desvalorização também seja atribuído a ele” (FREITAS, 2007, p.58). Além disso, pode-se também dizer que ao policial seria esperado que ele tivesse “[...] uma postura e atitudes quase hercúleas diante de tantas dificuldades, inseguranças e paradoxos vividos na maioria das vezes solitária e silenciosamente” (FREITAS, 2007, p.58).

Balestreri (1998, p.25) afirma que poucas categorias profissionais se comparam, em potencial, à polícia, quando se trata de zelo e promoção da cidadania:

### **Cidadania, Dimensão Primeira**

1ª- O policial é, antes de tudo um cidadão, este agente público na cidadania deve nutrir sua razão de ser. Sua cidadania é, portanto, condição primeira, não havendo discriminação de uma “sociedade aparte.

A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso é a polícia ostensiva preventiva, responsável pela prevenção e segurança pública da população mato-grossense, se preciso age de forma repressiva e enérgica aos atos em estado de flagrância, sempre respeitando aos Direitos Humanos. Como dito a prevenção é feita com a polícia ostensiva, procurando sempre garantir a manter a ordem pública em paz e a tranquilidade das pessoas, enquanto organização policial militar.

Organização militar, de acordo com Schmitt (2012), tem regimentos e legislação próprios, portanto, distintos das organizações civis. Entretanto, cabe destacar que, assim como as demais, seguem os ditames da Administração Pública.

Gestores públicos têm por finalidade organizar, motivar e orientar ações de outras pessoas para criação e consecução de objetivos que justifiquem uso da autoridade pública são atributos constitutivos da Administração Pública a busca pelo atendimento de interesses públicos em detrimento de específicos, e a relevância da Constituição Nacional (LYNN, 2010).

No Brasil, os Estados Federados têm autonomia para dirigir suas Polícias Militares que, em sua maioria, se vinculam administrativamente aos secretários de segurança de cada Estado.

Prevê o artigo 144º da Constituição República Federativa do Brasil:

Missão e Objetivos

Capítulo III

Da Segurança Pública

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

[...].

V - Polícias militares e corpos de bombeiros militares.

§5º- às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil.

§6º- As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios.

§7º- A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.

§9º- A remuneração dos servidores policiais integrantes dos órgãos relacionados neste artigo será fixada na forma do §4º do art. 39 (Parágrafo incluído pela Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98).

Prevê o artigo 80 e 81 da Constituição Estadual do Estado de Mato Grosso:

Capítulo III  
Do Poder Executivo Estadual  
Seção VI  
Da Defesa do Cidadão e da Sociedade  
Subseção III  
Da Polícia Militar

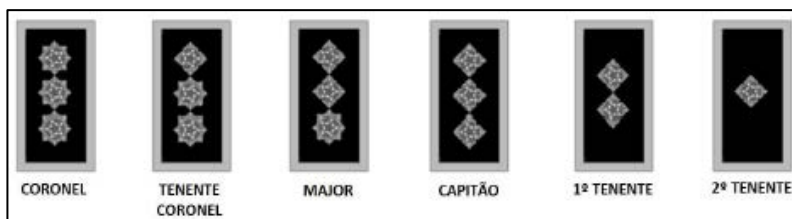
Art. 80- A Polícia Militar, instituição permanente e regular, força auxiliar e reserva do exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, é dirigida pelo Comandante-Geral.

Parágrafo único- A escolha do Comandante-Geral é de livre nomeação e exoneração pelo Governador do Estado, dentre os oficiais da ativa do Quadro de Oficiais da Polícia Militar do último posto de carreira.

Art. 81- À Polícia Militar incumbe o policiamento ostensivo, a preservação da ordem pública e a polícia judiciária militar, além de outras atribuições que a lei estabelecer.

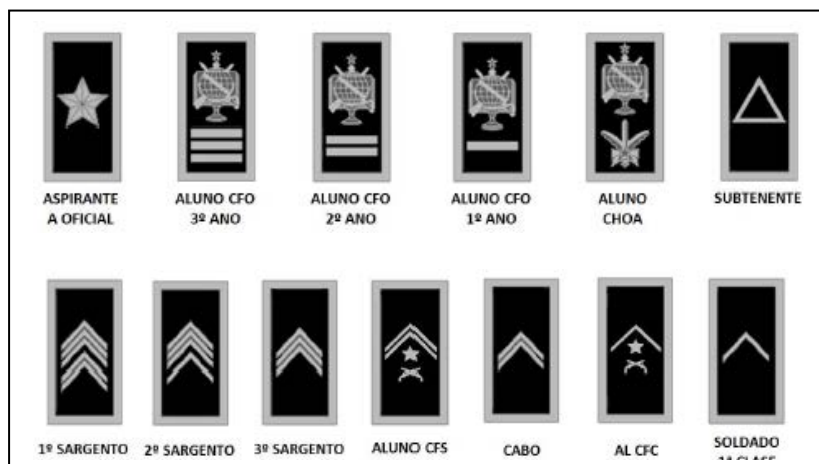
A organização interna da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso segue o modelo militar utilizada do Exército e se divide em duas categorias de profissionais: praças e oficiais. Diante apresentamos as insígnias designativas de graduações e postos militares:

Figura 1- Hierarquia dos Oficiais da Polícia Militar:



**Fonte:** Regulamento de uso de insígnias, distintivos e condecorações na PMMT

Figura 2 - Hierarquia dos Praças Condição Especial e Praça da Polícia Militar



**Fonte:** Regulamento de uso de insígnias, distintivos e condecorações na PMMT

Essas categorias têm acesso, formação e atribuições diferentes dentro das organizações policiais militares. De maneira geral, os oficiais estão mais relacionados às funções de

comando e administração e as praças à execução das funções execução, em maior proximidade com a população.

Quadro 1- Vinculação dos Níveis Hierárquicos aos Níveis Funcionais

	<b>NÍVEIS HIERÁRQUICOS (CARGOS) (POSTOS/GRAD)</b>	<b>NÍVEIS FUNCIONAIS (FUNÇÕES)</b>
<b>1</b>	Coronel Comando Geral;	Comando Geral Adjunto e Chefe do Estado-Maior Geral; Subchefe do Estado-Maior Geral; Corregedoria-Geral; Comando de Regional; Diretoria;
<b>2</b>	Tenente Coronel	Seção; Corregedoria-Geral Adjunta; Diretoria Adjunta; Comando Regional Adjunto; Comando de Batalhão e Regimento; Comando de Unidade de Ensino; Oficiais Superiores Coordenadoria; Ajudância Geral; Chefia de Gabinete; Assessoria; Chefia de Departamento de Justiça e Disciplina
<b>3</b>	Major	Sub Comando de Batalhão e Regimento; Comando de CIPM; Comando do Corpo Musical; Serviço de Assistência Social
<b>4</b>	Capitão	Comando de Companhia e Esquadrão; Sub Comando de CIPM; Gerência; Assessoria Adjunta; Sub Chefia de Gabinete; Sub Chefia de Departamento de Justiça e Disciplina
<b>5</b>	1º Tenente	Sub Comando de Companhia
<b>6</b>	2º Tenente	Gerência Subalterna;
<b>7</b>	Aspirante	Comando de Pelotão;
<b>8</b>	Sub. Tenente	Comando de Núcleo;
<b>9</b>	1º Sargento	Sub Comando de Núcleo;
<b>10</b>	2º Sargento	Gerência Adjunta;
<b>11</b>	3º Sargento	Supervisão;
<b>12</b>	Cabo	Atendimento e Mediação direta
<b>13</b>	Soldado	
Graduações nas escolas de formação: Cursos de Formação de oficiais: Alunos Oficiais – CFO 1, CFO 2, CFO 3; Curso de Habilitação de Oficiais Administrativos: Aluno CHOA; Curso de Formação de sargentos: Alunos a sargento; Curso de Formação de Cabos: Alunos a cabo; Curso de Formação de Soldados: Alunos a soldado		

**Fonte:** Diário Oficial do Estado Mato Grosso de nº 2587 de 13/09/2012.

## 2.1 Missões e Competências

No cumprimento de sua função organizacional a Polícia Militar de Mato Grosso para servir e proteger a população possui em seu Regulamento Geral as seguintes Missões além

das definidas em lei:

Art. 13. São missões afetas à Polícia Militar, além daquelas já definidas em leis e regulamentos:

- I- Executar os serviços de guardas das sedes dos Poderes Públicos Estaduais e da Secretária de Estado de Segurança Pública;
- II- Executar os serviços de segurança externa dos estabelecimentos penais;
- III- Prestar auxílio necessário, quando requisitado formalmente pela autoridade judiciária ou policial competente;
- IV- Cumprir missões especiais que o Governo do Estado lhe determinar;
- V- Participar como integrante do sistema de defesa civil do Estado;
- VI- Atender ocorrências de apoio de caráter assistencial, quando da impossibilidade dos órgãos competente e devidamente solicitado;
- VII- Proporcionar proteção à sociedade, preservando a ordem pública, assegurando o bem comum e garantindo os direitos individuais e coletivos (Regulamento Geral da PMMT, Portaria nº 189/QCG/DGP, de 17 de junho de 2013).

A Polícia Militar do Estado de Mato Grosso baseia seu controle para cumprir seus objetivos funcionais em ambiente militar nos princípios da disciplina e a hierarquia na administração militar, dotados de seus órgãos de Direção, Apoio e Execução, onde a constituem a base da organização da Polícia Militar, atribuindo ao Comandante-Geral é o responsável Superior pela atuação da Polícia Militar, onde os níveis de comando são caracterizado pelo escalonamento vertical dos órgãos, a partir do Comandante-Geral até o Núcleo Policial Militar, constituindo todas as ordens dada pelo Comandante Superior ou Comandante imediatamente subordinado para o nível imediatamente inferior da cadeia de comando, na qual cabe a quem recebê-las difundi-las entre os órgãos subordinados.

O Estado de Mato Grosso foram divididos em 14 regiões de Competência denominados Comando Regionais, com Órgãos de Execução com atribuições em comuns e acrescido de 01 Comando Especializado com atribuição específica devido a modalidade diferenciada de policiamento, como Policiamento nas modalidades: Policiamento Transito Urbano e Rodoviário, Ambiental, Patrulhamento Tático e Controle Distúrbio Civil e Ações Táticas.

Aos Comandos Especializados e Unidade ROTAM compete:

- I. Informar ao Comando a que estiver subordinado as principais ocorrências policiais atendidas pela Unidade;
- II. Incluir e excluir oficiais e praças do efetivo da sua Unidade;
- III. Fazer publicar em Boletins (BGE, BRP e BRO) todas as suas ordens, as ordens das autoridades superiores e fatos que sejam de interesse da Unidade;
- IV. Zelar pela unidade e uniformidade da instrução e administração entre suas subunidades;
- V. Elaborar os documentos necessários à avaliação das atividades operacionais da Unidade, conforme normas estabelecidas pelo escalão superior;
- VI. Comandar diretamente as ações que, pela gravidade, importância e complexidade assim o exigirem;
- VII. Exercer outros encargos que lhe forem atribuídos pelo Comandante do escalão



superior (Regulamento Geral da PMMT, Portaria nº 189/QCG/DGP, de 17 de junho de 2013.

Observa-se que o Regulamento Geral da Organização determina que ao Comando Especializado e aos seus Comandantes as disposições relativas aos Comandos Regionais, acrescido de gerenciamento direto das ações que pela gravidade, importância e complexidade exigem conhecimento técnico, bem como zelar pela unidade e uniformidade da instrução, atribuindo competência de unidade escola em multiplicar conhecimento relativo a técnicas e táticas em ocorrência de maior complexidade e risco.

## **2.2 Estrutura Organizacional do Batalhão Rotam**

Notadamente, para compreender a Organização e suas particularidades na visão sistêmica de defesa social, temos que compreender melhor a estrutura da Unidade Policial Militar Rotam, para compreendermos como o profissional transita nessa organização.

O Batalhão Rondas Ostensivas Tático Móvel - ROTAM, é uma unidade “*sui generis*”, onde sua estrutura organizacional requer atenção diferenciada em virtude de sua missão e em especial aquelas até então realizadas 1ª, 2ª, 3ª Cias PM Radio Patrulhamento Tático Ostensivo, 4ª Cia PM Policiamento de Eventos e Controle de Distúrbios Cíveis e a 5ª Cia PM Radio Patrulhamento Tático Ostensivo Moto ciclístico/ROTAM.

Constituem obrigatoriamente 04 (quatro) bases doutrinarias de Ensino Especialização Técnico Profissional Militar sendo esta: Operações ROTAM - Portaria nº 004/DEIP/PMMT/2014, Operações Choque - Portaria nº 005/DEIP/PMMT/2014, Operações Motociclista - Portaria nº 006/DEIP/PMMT/2014 e Policiamento em Eventos esta última até o momento não regulamentada. Todas estas atividades são desenvolvidas por policiais militares, com qualificação avançada adquirida através dos cursos de especialização “Multiplicador” ou capacitação “Operador”. Bem como nas experiências profissionais absorvidas; calcadas de legalidade, amparadas no ordenamento jurídico vigente e realizadas através de técnicas e táticas específicas, equipamentos e meios adequados, armamentos específicos para responderem de maneira rápida e eficiente as situações críticas que excepcionalmente interfiram na harmonia social.

O Patrulhamento Tático Motorizado é caracterizado pelas atividades de prevenção treinada para ações táticas de polícia ostensiva e de preservação da ordem pública setorizada, com intensificação ou saturação localizada de policiamento.

A repressão ao crime organizado ou em locais com alto índice de crimes violentos,

ocorrências de vulto, eventos de grande importância, controle de tumultos e ações para restauração da ordem pública de maior magnitude, é executada com viatura de maior porte e com reforço de armamento e equipamento, empregado taticamente segundo as normas em vigor, isoladamente ou em conjunto, e coordenado com os demais programas do policiamento ostensivo.

Os conhecimentos técnicos basilares são de policiais que possuem conhecimento global da doutrina de Operações Rotam, que exijam uma resposta especial de polícia, atuando como uma das alternativas táticas de apoio, sem restrições de atuação de relevo em área urbana, bem como atua nas situações que necessitem intervenções em ambientes rurais, visando o bloqueio, localização e captura de criminosos armados em áreas de matas.

É responsável pela identificação e prisão de marginais em situações sem reféns localizados, cumprimento de mandados judiciais e outras consideradas de risco, quando não há necessidade de acionar um grupo de intervenção.

Portanto, considerando a complexidade das ações desempenhadas pela ROTAM torna-se imprescindível a necessidade de alocarmos os recursos humanos em pastas específicas e compatíveis com o rol de missões desta Unidade que atua na doutrina de Operações já elencadas.

### **2.3 Formação Técnica obrigatória para compor efetivo do Batalhão ROTAM**

Verifica-se que a composição do efetivo do Batalhão Rotam constitui em obter capacitação técnica no Curso Técnico Profissional Militar de Especialização (Multiplicador) em Patrulhamento Tático (660 horas aulas) e Curso Técnico Profissional Militar de Capacitação (Operador) em Patrulhamento Tático (260 horas aulas), Curso de Especialização Técnico Profissional Militar em Controle de Distúrbio Civil (300 horas aulas), Curso de Especialização de Moto-Patrulhamento Tático (660 horas aulas) destinado a todos os Militares Estaduais.

A Migração profissional de um agente de segurança interior da organização lotado em uma unidade especializada de método ostensivo repressivo, para unidade regional ostensivo preventivo, mostra-se provavelmente como alternativa pautada pela busca de atividades em que ação mais imperativa e repressiva e suas variáveis de possibilidades de erros.

Contudo, este agente de segurança, busca não se interessar em envolver ao conflito na rua que poderá macular sua promoção e risco eminente de morte, mas também, ao se dar pelo sentimento de responsabilidade em afinidade a sua família (veja o quadro abaixo).

Quadro 2- Custo Operacionalizar 40 alunos Curso Operações ROTAM

<b>PROGRAMA</b>	PM Cidadã	<b>CUSTOS R\$</b>
<b>FUNÇÃO</b>	Segurança Pública	
<b>UNIDADE ORÇAMENTÁRIA</b>	Fundo Estadual de Segurança Pública	
<b>AÇÃO</b>	Promover a capacitação e aprimoramento técnico de policiais para o desempenho de missões que exijam especializações e doutrinas relativas à Operações de ROTAM, pelo Batalhão ROTAM.	<b>405.224,15</b>
<b>SUBFUNÇÃO</b>	Especialização de Policiais Militares para o desempenho de missões que exijam conhecimentos técnicos em Operações de ROTAM.	-
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Possibilitar ao operador de segurança pública conhecimentos técnicos, culturais, científicos e específicos da atividade de operações especiais, tendo como dimensão o <b>saber, saber fazer e querer fazer</b> , como eixo metodológico e com enfoque nos Direitos humanos, na ética e na Cidadania.	-
<b>MEDIDA 1</b>	<b>Alimentação</b>	<b>42.300,00</b>
<b>MEDIDA 2</b>	<b>Munições</b>	<b>191.398,84</b>
<b>MEDIDA 3</b>	<b>Material Básico para Operacionalização do Curso</b>	<b>2.291,20</b>
<b>MEDIDA 4</b>	<b>Material de Expediente</b>	<b>1.782,95</b>
<b>MEDIDA 5</b>	<b>Atividades de Ensino</b>	<b>95.911,16</b>
<b>MEDIDA 6</b>	<b>Viagem de Estudo</b>	<b>71.540,00</b>
<b>TAREFA 1</b>	Locação de ônibus para a viagem à 1 BPChoq ROTA (SP)	<b>21.000,00</b>
<b>TAREFA 2</b>	Pagamento de diárias Oficiais	<b>2.520,00</b>
<b>TAREFA 3</b>	Pagamento de diárias Praças	<b>48.020,00</b>

Fonte: Plano Trabalho Anual 2014.

Quadro 3- Custo Operacionalizar 40 alunos Curso Operações Choque

<b>PROGRAMA</b>	PM Cidadã	<b>CUSTOS R\$</b>
<b>FUNÇÃO</b>	Segurança Pública	
<b>UNIDADE ORÇAMENTÁRIA</b>	Fundo Estadual de Segurança Pública	
<b>AÇÃO</b>	Promover a capacitação e aprimoramento técnico de policiais para o desempenho de missões que exijam especializações e doutrinas relativas à Controle de Distúrbios Cíveis, pelo Batalhão ROTAM.	<b>263.348,99</b>
<b>SUBFUNÇÃO</b>	Especialização de Policiais Militares para o desempenho de missões que exijam conhecimentos técnicos em Controle de Distúrbios Cíveis.	-
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Possibilitar ao operador de segurança pública conhecimentos técnicos, culturais, científicos e específicos da atividade de operações especiais, tendo como dimensão o <b>saber, saber fazer e querer fazer</b> , como eixo metodológico e com enfoque nos Direitos humanos, na ética e na Cidadania.	-
<b>MEDIDA 1</b>	<b>Alimentação</b>	<b>22.760,00</b>
<b>MEDIDA 2</b>	<b>Munições</b>	<b>191.398,84</b>
<b>MEDIDA 3</b>	<b>Material Básico para Operacionalização do Curso</b>	<b>2.291,20</b>
<b>MEDIDA 4</b>	<b>Material de Expediente</b>	<b>1.782,95</b>
<b>MEDIDA 5</b>	<b>Atividades de Ensino</b>	<b>45.116,00</b>

Fonte: Plano Trabalho Anual 2014.

Quadro 4- Custo Operacionalizar 40 alunos Curso Operações Moto Patrulhamento

PROGRAMA	PM Cidadã	CUSTOS R\$
FUNÇÃO	Segurança Pública	
UNIDADE ORÇAMENTÁRIA	Fundo Estadual de Segurança Pública	
<b>AÇÃO</b>	Promover a capacitação e aprimoramento técnico de policiais para o desempenho de missões que exijam especializações e doutrinas relativas à Moto Patrulhamento Tático, pelo Batalhão ROTAM.	<b>271.508,99</b>
<b>SUBFUNÇÃO</b>	Especialização de Policiais Militares para o desempenho de missões que exijam conhecimentos técnicos em Moto Patrulhamento Tático.	-
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO</b>	Possibilitar ao operador de segurança pública conhecimentos técnicos, culturais, científicos e específicos da atividade de operações especiais, tendo como dimensão o <b>saber, saber fazer e querer fazer</b> , como eixo metodológico e com enfoque nos Direitos humanos, na ética e na Cidadania.	-
<b>MEDIDA 1</b>	<b>Alimentação</b>	<b>30.920,00</b>
<b>MEDIDA 2</b>	<b>Munições</b>	<b>191.398,84</b>
<b>MEDIDA 3</b>	<b>Material Básico para Operacionalização do Curso</b>	<b>2.291,20</b>
<b>MEDIDA 4</b>	<b>Material de Expediente</b>	<b>1.782,95</b>
<b>MEDIDA 5</b>	<b>Atividades de Ensino</b>	<b>45.116,00</b>

Fonte: Plano Trabalho Anual 2014.

Como foi demonstrado, a Polícia Militar como Organização é complexa, com seus regimentos e legislação próprios e distintos, carrega em sua criação uma estrutura de formação voltada para sua missão constitucional de servir aos anseios da sociedade, mas, por vezes, tem suas ações desvirtuadas de seus fins.

O maior desafio de uma Organização Policial Militar é administrar seus recursos de capitais humanos, constitucionalmente é instituição permanente e regular, sendo força auxiliar e reserva do exército, com sua estrutura hierarquizada própria da administração militar, e com características distintas da Administração Pública em prestar serviços públicos, observando critérios de isonomia, *accountability* em transparência e responsabilidade compartilhada, visando como Organização Pública ao viés da lei, na qual difere muito das Organizações Privadas por apresentar maior flexibilidade e melhor uso de recursos, pois o próprio mercado seleciona as mais aptas. Nem sempre a organização policial militar consegue reter seus talentos (como vimos com um alto custo para qualificação) e, nesse sentido, observamos o fenômeno da migração profissional recorrentemente.

Para melhor compreender a migração funcional de um policial lotado no Batalhão Rotam se faz necessário o entendimento do clima organizacional, como se procede a gestão e os fatores positivos de equidade, realização e companheirismo intrínseco a essa cultura organizacional, o que faremos no capítulo seguinte.

### 3. CLIMA ORGANIZACIONAL

A compreensão da Organização passa pela análise do clima organizacional, podendo se verificar o ambiente dentro do qual estes policiais militares lotados em suas unidades fazem seu trabalho.

Qual seria o clima organizacional nas companhias de Rotam? Ou do Batalhão Rotam? Sabe-se que o clima organizacional é fator não palpável, mas sentido psicologicamente, que influencia a qualidade do ambiente organizacional e afeta diretamente o capital humano.

Vários fatores influenciam no clima organizacional, como: as condições econômicas da organização militar (autonomia administrativa e financeira), a cultura organizacional, a estrutura organizacional, o significado do trabalho, a escolha da equipe, as oportunidades de participação pessoal, o estilo de liderança, a avaliação e remuneração da equipe etc.

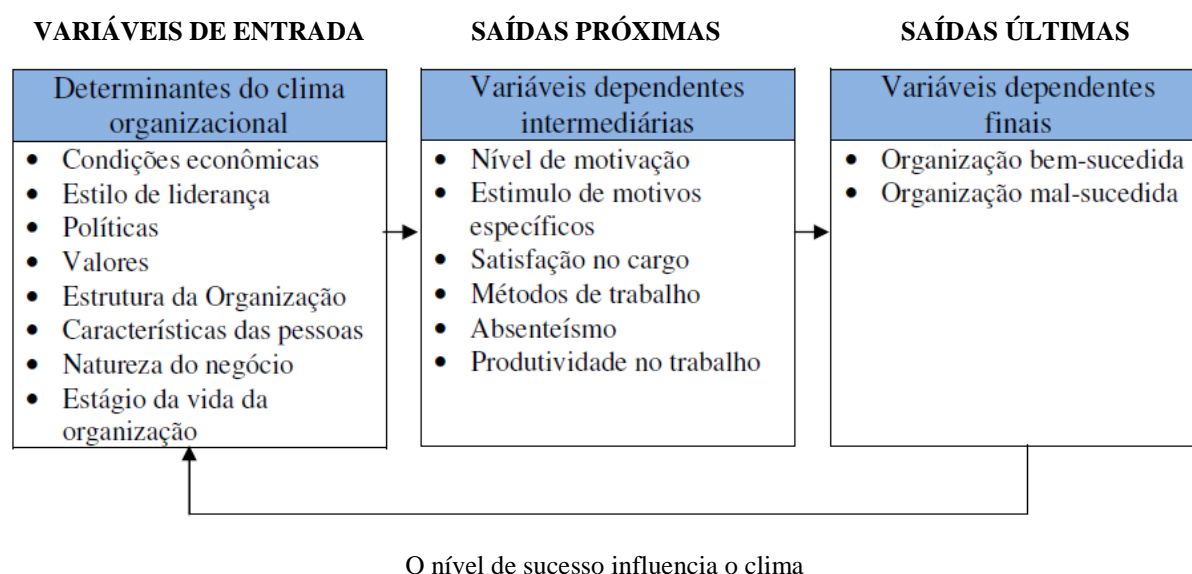
O clima organizacional refere-se às impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho. Reflete o comportamento organizacional, ou seja, características específicas de uma organização, seus valores ou atitudes que interferem no modo pelo qual as pessoas se relacionam no ambiente de trabalho (CHAMPION, 1979 *apud* LUZ, 2003, p.10).

Também, diz respeito à atmosfera interna existente entre os membros da organização e está conexo com o grau de motivação de seus partícipes. Refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, os aspectos da organização que geram diferentes motivações nas pessoas. Dessa forma, o clima organizacional é favorável quando proporciona a satisfação das necessidades pessoais dos participantes, e desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades (CHIAVENATO, 2006, p.75).

Coda (1997) *apud* Luz (2003, p.10), em sua definição do clima organizacional, diz que este é “o indicador do grau de satisfação” dos componentes de uma corporação, em colocação de diferentes aspectos da cultura ou realidade da organização, modelo de gestão, tais como valorização profissional, políticas de RH, e identificação com a empresa.

A figura 3 demonstra os fatores determinantes e as variáveis dependentes do clima organizacional:

Figura 3- Fatores determinantes do clima organizacional



**Fonte:** DuBrin (1974) *apud* Chiavenato (2003, p.107).

Em entendimento Litwin (1971) *apud* Chiavenato (2003, p.107), o clima organizacional depende de seis dimensões:

1. Estrutura da organização: influencia o sentimento das pessoas sobre as restrições no ambiente de trabalho, como regulamentos, procedimentos, disciplina, etc.;
2. Responsabilidade: produz o sentimento de ser o próprio chefe, sem dependências nem ambiguidade nas decisões;
3. Riscos: levam à iniciativa de enfrentar desafios nas situações de trabalho;
4. Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito;
5. Calor e apoio: interação agradável e ajuda mútua entre as pessoas que prevalecem na organização;
6. Conflito: a percepção de que a gestão não teme opiniões diferentes.

As organizações devem aferir o clima organizacional, ouvindo seus colaboradores, se possível, uma pesquisa de clima organizacional faz parte do encargo do setor de recursos humanos de gerir e propiciar aos colaboradores um bom clima organizacional, assim como o conjunto de condições que caracterizam o estado de satisfação ou insatisfação dos servidores na organização

O compromisso em “tornar as pessoas motivadas” está contido tanto na literatura técnica quanto no cotidiano da administração de recursos humanos. Logo, a área de RH deve diagnosticar, periodicamente, o clima organizacional (LUZ, 2003, p.22).

Assis (2005, p.130) explana que muitos apontadores podem ser analisados para uma gestão eficaz do clima organizacional. A análise da organização através destes apontadores faz-se entender e agir sobre certos fenômenos existentes no ambiente de trabalho.

O clima organizacional é repleto de oportunidades de medições e indicadores, esses buscam captar a intensidade do sentimento dos colaboradores em relação com determinado ambiente.

A pesquisa de clima organizacional tem o propósito de identificar a percepção dos colaboradores com relação à organização; e admitir o entendimento dos pontos com potencialidade de melhoria e incitar a disposição das expectativas da organização e dos colaboradores.

Luz (2003, p.35) recomenda que não se pode causar embaraços em uma estratégia de avaliação de clima com um apontador de clima organizacional. Segundo o autor, “a primeira é um meio utilizado pela empresa para conhecer, detalhadamente, o seu clima, enquanto que um indicador serve apenas como um indício, um sinal, um alerta sobre o clima”. Uma maneira de avaliar o clima é através dos contatos entre os gestores e os colaboradores da equipe de trabalho em reuniões. Outra medida a ser utilizada é o programa de sugestões, obtidos por meio de questionários depositados em locais de trabalho, com identificação ou não dos colaboradores, na qual permitirá colher ideias e sugestões para melhoria dos serviços. Ou seja, a pesquisa de clima organizacional é a estratégia mais completa, pois permite que as organizações aferir e identificar satisfação dos seus colaboradores, sua fragilidade organizacional, em vários aspectos e setores da organização.

Dentre as técnicas de pesquisa de clima organizacional, a mais utilizada é a de questionário, devido ao custo baixo. Ela permite ser aplicada a grande quantidade de pessoas, utilizando o uso de questões fechadas e abertas. Luz (2003, p.39) salienta que a pesquisa de clima deve ser realizada periodicamente, de preferência anualmente ou a cada dois anos, para dessa forma evitar surpresas negativas para a organização.

O autor aborda ainda que nas organizações, o clima positivo observado como: participação, camaradagem, confiança e motivação são predominantes para comprometimentos dos colaboradores, ao contrário se clima for negativo, sendo ruim se algumas das variáveis citadas não corroborarem. Esse tipo de clima gera tensões, rivalidades, desinteresses pelo cumprimento do serviço, etc. (LUZ, 2003, p.31).

Sirota, Mischkind e Meltzeri (2005) *apud* Araujo e Garcia (2009, p.4) afirmam que há três fatores que as pessoas almejam na organização, e estes respectivamente contribuem bastante para um clima positivo, sendo eles:

- Equidade: a percepção de que os superiores hierárquicos são justos nas relações sociais, como por exemplo, na política de remuneração, avaliações e possíveis conflitos interpessoais;
- Realização: é o sentimento de estar bem na organização, de ser respeitado tanto no ambiente de trabalho como na atividade que executa. É o reconhecimento positivo

do trabalho através de um salário satisfatório, atuar em uma organização bem conceituada, etc.;

- **Companheirismo:** embora haja certas competições entre as pessoas, deve existir uma relação amistosa, de companheirismo entre as pessoas em prol do alcance dos objetivos organizacionais.

### **3.1 Cultura organizacional**

A cultura de uma organização é um conjunto de valores, normas e princípios enraizados no cotidiano organizacional, conjunto este que interage com a estrutura e os comportamentos, criando uma maneira peculiar de como se procede naquela organização, baseado em certos fundamentos e almejando a consecução de determinados resultados finais (MOURA, 1998 *apud* LUZ, 2003, p.15).

Para Schein (2009) a cultura delinea a forma com que indivíduos percebem o mundo ao seu redor e dá o sentido para sua realidade. Assim organização formal possui uma organização informal de regras, procedimentos e interligações não oficiais que influencia o comportamento de todos os indivíduos e grupos nela inseridos.

A Organização informal surge quando os funcionários desenvolvem mudanças espontâneas no modo de executar diversas atividades. Portanto, a cultura de uma organização é uma maneira informal de perceber a vida e a participação na organização. Possui como funções básicas dar aos membros uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, moldar o comportamento das pessoas e promover a estabilidade organizacional (WAGNER III; ROLLENBECK, 2006, p.367).

Faz-se necessário compreender como se procede a dualidade da organização formal e informal, e no processo de entendimento, da organização formal os valores culturais dos agentes de segurança lotados no Batalhão Rotam. Nesta pesquisa, realizamos tais apontamentos no capítulo 2, onde descrevemos o processo de formação cultural dos policiais militares da Rotam, marcando-se habilidades técnicas, absorção de normas e valores.

Schein (2009) ao analisar detalhadamente a organização é possível notar três níveis de cultura, que são os artefatos, as crenças e valores, e as suposições:

- 1- Artefatos refletem estruturas e processo.
- 2- Crença e valores demonstram experiências compartilhadas e a sua validação.
- 3- Suposições são todas as questões aceitas como verdade.



Demonstrando efetivamente na cultura militar pode-se dizer que:

- a) Artefatos, no cotidiano do uso de breves, uniformes e ritos com fortalecimento da cultura.
- b) Crenças e Valores, na valorização do senso de missão, coletivismo e instituição familiar
- c) Suposições, ao partir do preceito do patriotismo respeito a cadeia de comando, valorização da integridade minimização de incertezas e respeito aos regulamentos e normas.

Chiavenato (2006, p.99) ressalta que cada organização possui a sua cultura corporativa. Revela ainda, que “para se conhecer uma organização, o primeiro passo é conhecer sua cultura”. Esta cultura não é palpável nem é percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e consequências. Ela reflete a forma pela qual cada organização aprendeu a lidar com seu ambiente, e apresenta seis características principais:

1. Regularidade nos comportamentos observados: as interações entre as pessoas apresentam linguagem comum e terminologias próprias;
2. Normas: são padrões de comportamentos sobre a maneira de fazer as coisas;
3. Valores dominantes: valores que a organização advoga e espera que seus participantes compartilhem;
4. Filosofia: são políticas que estabelecem a forma como funcionários e clientes devem ser tratados;
5. Regras: são guias estabelecidos e relacionados com o comportamento na organização;
6. Clima organizacional: é a forma como os funcionários interagem, como se tratam entre si, com os clientes, com a comunidade, etc.

A cultura pode até mesmo ser entendida a partir de dimensões básicas como coletivismo *versus* individualismo, o nível de distanciamento do poder, o nível de aceitação de incerteza e masculinidade/feminilidade (HOFSTED, 1984).

Winslon (2007) destaca que organizações podem ser vistas como culturas, imbuídas de aspectos simbólicos como rituais. Dentro da mesma organização pode existir uma diversidade de culturas e subcultura. No cotidiano militar existem distintas subculturas tais como: administrativos; Comunitários, Proerd e as especialidades como cavalaria, patrulhamento tático, moto patrulhamento, ambiental, trânsito urbano e rodoviário, operações especiais, etc. Esses fenômenos

levam os indivíduos a se isolarem em grupos que partilham valores e crenças comuns, consolidando distinção que pode gerar a visão de que pode haver organizações dentro da organização maior (no nosso caso a Polícia Militar).

Wagner III e Rollenbeck (2006, p.367) esclarecem que na cultura de cada organização há um conjunto de normas e valores basilares que moldam os procedimentos das pessoas e as ajuda a compreender a organização, conjunto esse que é a fonte última das percepções e sentimentos comuns que constituem a cultura organizacional. Alguns elementos aparentes da cultura que auxiliam os colaboradores na interpretação de acontecimentos do dia-a-dia na organização, e são os principais meios quais as normas e os valores culturais são divulgados entre os indivíduos, tais elementos estão sintetizados no quadro 5.

Quadro 5- Elementos superficiais da cultura organizacional

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Cerimônias	Eventos especiais onde os membros da organização celebram os mitos, heróis e símbolos da empresa.
Ritos	Atividades cerimoniais destinadas a comunicar idéias específicas ou a realizar determinados propósitos.
Rituais	Ações regularmente repetidas que reforçam normas e valores culturais.
Histórias	Relatos de eventos passados que transmitem normas e valores culturais.
Mitos	Histórias imaginárias que ajudam a explicar eventos confusos.
Heróis	Pessoas de sucesso que corporificam o caráter da organização e sua cultura.
Símbolos	Objetos ou eventos com significados especiais que permitem aos membros da organização trocar idéias complexas.
Linguagem	Conjunto de símbolos verbais que reflete a cultura da organização.

**Fonte:** Wagner III e Rollenbeck (2006, p.368).

Segundo Luz (2003, p.18), alguns fatores influenciam na cultura organizacional, como por exemplo:

- ✓ Seus fundadores: são líderes que deixam seu legado na organização. São figuras importantes para a cultura da empresa, munidas de crenças e valores;
- ✓ Seu ramo de atividade: toda organização possui um perfil que a caracteriza, este que sofre influência do setor ao qual a organização pertence. Alguns ramos de atividade são mais exigentes que outros, causando impacto na tecnologia, estrutura, etc. Conseqüentemente a cultura também é influenciada;
- ✓ A área geográfica na qual a organização atua: a cultura vigente na sociedade também contribui para a determinação da cultura organizacional. O grau de escolaridade e o

- nível socioeconômico de uma população geram valores e crenças para os funcionários;
- ✓ Dirigentes atuais: em algumas organizações, a contratação de um executivo influente pode modificar bastante a cultura, variando de acordo com o grau de poder e personalidade do novo dirigente.

A cultura organizacional no setor público constitui um aspecto de evidência para a gestão de recursos humanos, e merece atenção específica dos gestores. Entende-se que nesse setor há práticas de paternalismo insculpidas na legislação que afetam os funcionários, como licenças, vantagens e concessões especiais que beneficiam os agentes em excessiva disparidade em relação à média, entre outros elementos que demonstram os contornos culturais de uma organização (BERGUE, 2005, p.287).

Bergue (2005, p.287) tece um comentário sobre algumas características da cultura organizacional peculiares ao setor público:

Alguns traços culturais de comportamento, inerentes a organizações do setor público, podem, em maior ou menor nível de intensidade, conforme a situação, ser generalizados, entre os quais refere-se a ênfase nas relações pessoais e de grupos; a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências; a constância no ritmo e na dinâmica do trabalho; o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade); a valorização seletiva dos padrões formais; o corporativismo e a condescendência.

Segundo Bergue (2005, p.287), desconsiderar a cultura de uma organização pode resultar em fracasso, quando a ideia inicial seria propor melhorias para a instituição através de transformações planejadas.

Como verificado, a cultura organizacional é espontânea, velada e influencia na resistência a mudanças organizacionais, porque proporciona continuidade e estabilidade ou se negativo a descontinuidade e instabilidade dos membros da organização. Podemos afirmar que uma gerência que pratica a gestão simbólica observa que o seu comportamento (gerencial) transmite aos funcionários as normas e os valores da instituição. Assim, depreciar a importância da gestão simbólica pode gerar muitas consequências negativas, pois os símbolos influenciam bastante o ambiente de trabalho (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006, p.373).

### **3.2 Motivação**

Para analisar as causalidades e consequência da migração profissional na Polícia

Militar de Mato Grosso dos policiais militares lotados no Batalhão Rotam, temos que levar em conta a funcionalidade do clima organizacional dessa unidade a partir de premissa da cultura e subcultura organizacional. Vale entender como se processa o grau de motivação no trabalho dos policiais militares que desenvolvem o serviço, mais especificamente no Estado de Mato Grosso, em sua capital, Cuiabá, através das opiniões dos mesmos.

De acordo com o artigo 144 da Constituição Federal de 1988, a Polícia Militar é força auxiliar e reserva do exército, subordinada ao Governador do Estado e possui a função de polícia ostensiva e é encarregada pela preservação da ordem pública. Logo, a atribuição dada à instituição policial militar configura-se como um desafio, em manter os índices de criminalidades em padrões aceitáveis.

Na tentativa de desenvolver suas atribuições estabelecidas pela Constituição Federal e estadual e as expectativas de grande parcela da população, a Polícia Militar tem buscado especializar-se para desenvolver um trabalho mais eficaz. A exemplo, as especialidades e atribuições de competências das unidades especializadas, como a do Batalhão Rotam. Numa dessas tentativas identificou-se a metodologia do serviço de policiamento comunitário, das companhias de policiamento comunitário pertencentes aos comandos regionais, enquanto uma filosofia de policiamento que acredita na interação da polícia com a comunidade para melhor resolução de problemas ligados à violência e à criminalidade em contraposição ao policiamento de patrulhamento tático ou de guarda, na qual a atuação se dá de forma ostensiva e repressiva; e, por último, a guarda patrimonial do estado ou de proteção de dignitários respectivamente.

Ademais, para que os objetivos constitucionais da instituição policial militar possam ser realizados, é de importância que os gestores institucionais motivem os militares para o trabalho. Devem, também, preservar o capital intelectual uma vez que este é um ativo decisivo nas organizações. Neste contexto, deve-se buscar a excelência na gerência dos recursos humanos desses agentes de segurança, orientando-se para o suprimento, manutenção e o desenvolvimento das pessoas na organização.

Contudo, estudar a motivação dos policiais que executam o policiamento na modalidade ostensivo e repressivo de patrulhamento tático é primordial para que se entendam quais os caminhos a serem percorridos pelos superiores hierárquicos da Polícia Militar no processo de gestão de recursos humanos, proporcionando um melhor desempenho na atividade fim desta corporação.

Através do conhecimento dos fatores motivacionais que influenciam os policiais militares, a instituição poderá aproveitar melhor a capacidade de cada indivíduo, tornando-os mais satisfeitos no ambiente de trabalho.

A segurança pública é o serviço público, entre outras áreas, é uma das mais fiscalizadas e questionadas pela sociedade, nota-se pela quantia de órgãos fiscalizadores governamentais e não governamentais, por se tratar de violência e a criminalidade, questão que na maioria de pessoas leigas ao processo que gera a violência.

O artigo 5º da Constituição Federal de 1988, garante aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no país a inviolabilidade do direito à segurança, garantindo, a segurança pública e a proteção dos direitos individuais e coletivos e o pleno exercício da cidadania.

Todavia, os órgãos de segurança pública têm enfrentado muitos obstáculos para garantir os direitos e as garantias fundamentais dos cidadãos. Na tentativa de diminuir índices de criminalidade em comunidades a esta afetada, entra em cena a doutrina de policiamento comunitário, e de suas unidades especializadas de patrulhamento tático. Contudo, para que as ambas modalidades de policiamento êxito, é necessário que o policial esteja motivado para desempenhar suas funções com brio.

Os gestores, no modo geral, admitem colaboradores dinâmicos, e conhecimentos especializados, com capacidade de trabalhar em equipe, motivados e criativos, e que motivem os demais membros da equipe. Quando um colaborador se sente motivado há uma disposição a se envolver-se mais com o trabalho; e, isso tende a proporcionar resultados mais positivos à instituição.

De acordo com Gil (2001, p.202) motivação é a força que estimula as pessoas a agir e tem sempre origem numa necessidade. Deste modo, cada ser dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, assegurar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. A motivação decorre de obrigações não satisfeitas, nunca impostas por um gestor, pois são necessidades intrínsecas ao ser humano. Cabe aos gestores satisfazer as necessidades humanas, estando atentos à motivação de seus colaboradores.

Para Chiavenato (2003, p.89) motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico. Pode-se ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente, nos processos mentais do indivíduo. Nesse aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, ou seja, pelo que ele pensa, acredita e vê. O processo de ciclo motivacional inicia-se com a indagação do motivo por agir de tal forma, ou seja, motivação, e em resposta obtida e as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, pois, as pessoas são diferentes, estando processo semelhante de comportamento, retorna-se ao ciclo.

Vergara (2006, p.42) afirma que motivação é uma força, uma energia que impulsiona o ser humano na direção de alguma coisa. É absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de

cada ser, nascendo de necessidades interiores. Ninguém motiva ninguém. A pessoa é que se motiva, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a motivação. DuBrin (2003, p.110) relata que a metas organizacionais é realizado partindo da sustentabilidade obtido pela motivação em um ambiente de trabalho.

É oportuno observar que os estudos acerca do fenômeno motivacional não objetivam apenas obterem mais força de trabalho dos funcionários, visando somente atingir os objetivos organizacionais. Acredita-se que, sob um enfoque humanista, uma análise detalhada sobre a dinâmica dos indivíduos permite aos gestores atuarem de forma consciente, visando à união entre os interesses de cada membro do corpo funcional e as demandas da organização e da sociedade (CAVALCANTI et al., 2007, p.86).

Conforme foi demonstrado nas situações expostas do Clima Organizacional, faz-se necessário indagar como está a formação do policial militar do Estado de Mato Grosso. Esta formação tem incumbência de iniciar o recém-incluído na cultura e subcultura organizacional, apresentando situações interacionais vivenciadas diariamente e rotineira na ótica do serviço policial. Mas, contudo, momentos extremos de ocorrência não vivenciada nos parâmetros normais de serviço operacional ostensivo. Esse procedimento se justifica em razão da possibilidade de se encontrar no cotidiano, momento de extremo conflito em sua profissão. Lembramos que esses conflitos podem gerar reflexos em seu convívio familiar.

As ocorrências traumáticas, carregadas de significados para os policiais lotados em unidades especializadas ostensivas repressivas são constantes no cotidiano do policial e a formação profissional deve ser capaz de preparar para o correto enfrentamento desta variação de sentimentos.

Claro que apenas a formação inicial não basta, ela deve ser continuada, com atualizações profissionais constantes. Desta forma o policial pode rever as suas ações e fortalecer a sua consciência de quais devem ser as atitudes corretas a serem tomadas em sua atividade diária. O policial deve aprender a assimilar os conflitos vividos entre os próprios policiais e a sociedade, entre policiais e a imprensa, entre superiores e subordinados, na família e até conflitos internos.

Não podemos nos esquecer do conflito da lei com a ética, com o moral e com o binômio justo/injusto que acompanha as atuações. Condições que desconstroem a ideia de desumanidade do policial e apontam para a necessidade da avaliação dos resultados de sua própria ação. Balestreri (2003) aponta que muitas vezes a intervenção policial deixa resultados na vida das pessoas ainda mais significativos que o próprio educador, por ofício, o professor.

As organizações tendem a atrair e manter pessoas que se ajustam a seu clima, de forma que seus padrões sejam, até certo ponto, perpetuados. Sua existência é tão real e tão sujeita a alterações quanto o é a do clima físico, embora os componentes que perfazem o clima psicológico ainda que igualmente identificáveis não sejam tão concretos. Uma instituição com um bom clima organizacional é aspecto fundamental para execução de qualquer atividade, ademais uma organização militar baseada na hierarquia e disciplina, onde o espírito de solidariedade de companheirismo vivido entre os próprios policiais, e de cada policial com e a sociedade.

A aferição do clima organizacional em padrões ideais deve ser aferido regularmente, assim verificasse se o clima é desfavorável quando algumas variáveis organizacionais e/ou ambientais afetam negativamente o ânimo da maioria dos colaboradores, gerando evidências de tensões, discórdias, desinteresses pelo cumprimento da função, resistência “manifesta ou passiva” às ordens e ruídos nas comunicações, sendo estes prejudiciais as organização, principalmente a Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Para se evitar estes fatores negativos elencados os superiores responsáveis pelos recursos humanos deverão analisar as condições que caracterizam o estado de satisfação ou insatisfação dos agentes segurança. No cotidiano militar existem distintas subculturas que podem influenciar em fragilidades em suas habilidades profissionais, por múltiplos fatores, sendo dos mais variados tipos. Essas, muitas vezes são abastecidas pela motivação, requerendo uma força interna ou externa, que impulse a vontade e a transforme em movimento e este movimento seja a cumprir das metas estabelecidas, assim cumprindo sua missão institucional.

Considerando o fato de que o policial militar em sua formação e em qualquer nível hierárquico na organização opera constantemente o direito no desempenho de sua atividade profissional, além de serem exigidos conhecimentos técnicos próprios de cada unidade policial, temos um aumento na demanda por cursos de especialização para aplicação dos conhecimentos na prática policial. Para sabermos como o policial militar se relaciona com as normas jurídicas no exercício de sua atividade, exporemos no capítulo seguinte o quadro jurídico em relação com a Polícia Militar.

## **4. SITUAÇÃO JURÍDICA DA POLÍCIA MILITAR**

Constantemente o policial militar no desempenho de sua atividade profissional aprimora-se no conhecimento dos direitos, pois, certamente, apenas, a formação inicial não basta, ela deve ser continuada, com atualizações profissionais constantes.

O direito como ciência que tem por fim permitir a harmonização entre particulares e entre estes e o Estado possui normas que protegem os bens naturais e os instituídos pelo homem. Alguns juristas nominam o conjunto dos profissionais que utilizam o direito como referência em suas ocupações de “operadores do direito”, relacionando nesse grupo os juízes, promotores, advogados, delegados de polícia e até mesmo estudantes de direito, que por sua vez, exercerão atividade jurídica, não referenciando, porém, à figura do policial militar.

Este capítulo não possui o condão de reivindicar qualquer mérito profissional, mas, sim, de destacar a importância da informação e da formação jurídica na atividade policial militar. Lembramos que a efetiva operação do direito se concretiza na relação direta com a sociedade, em tempo real, fora de papéis e burocracias eminentes dos cartórios dos fóruns e tribunais, onde são desenvolvidas audiências em salas climatizadas. Essa materialização se dá afastada dos camarins dos estudiosos do direito, das salas de aulas dos doutores jurídicos, e até mesmo das sedes dos distritos policiais judiciários civis, e dos batalhões e companhias de polícias. Referimo-nos à aplicação prática do direito na ação do policial militar em contato pessoal e permanente com o cidadão e infratores e com as ditas autoridades constituídas, onde compete ao policial militar, em representação do Estado, todo o esforço no objetivo maior de alcançar a paz social prescrito na Constituição República Federativa do Brasil.

### **4.1 O Policial Militar operador do direito**

Apesar de não ser normal reconhecer o policial militar como operador do direito, mormente, não há dúvida de que aquele se insere no rol dos profissionais e estudiosos que se dedicam, examinam e utilizam as ciências jurídicas em suas atividades rotineiras.

Para Nader (2000), o Direito é o conjunto normativo que ordena o convívio social, é norma de organização social. Não podemos deixar de reconhecer o profissional de segurança pública, indiscutível defensor das garantias individuais e primeiro garantidor da harmonia social, como um lutador que utiliza, com dominação, os elementos jurídicos.



Balestreri (2003) aponta em suas reflexões que o policial, cidadão qualificado, agente de Segurança Pública é, contudo, um cidadão qualificado: treinado para singular permissão de uso da força, que através de sua ação causa impacto sobre a vida dos indivíduos e comunidades, e há, assim, uma dimensão pedagógica no agir policial que, como em outras profissões de suporte público, antecede as próprias especificidades de sua especialidade.

Pode-se afirmar que em qualquer nível hierárquico, o policial militar opera constantemente o direito no desempenho de sua atividade profissional ímpar, cuja principal ferramenta de trabalho é justamente a aplicação das normas legais, objetivando alcançar o fiel cumprimento da lei e o “fazer cumprir a lei” em defesa da sociedade, para a preservação da ordem pública e paz social.

#### **4.2 Missão constitucional e o exercício da autoridade policial**

A presteza do polícia militar compreende ações ligadas a várias áreas, respeitando as atribuições e competências dos níveis hierárquicos, visto no capítulo I deste trabalho monográfico, tais como administrativas, gerenciais e operacionais, e técnicas e jurídicas.

O policial militar opera com segurança quando possui conhecimento da lei em nível adequado ao desempenho da sua função. Esse conhecimento é adquirido, pela maioria, na formação profissional, em patamar acima da média do cidadão comum, não operador de direito.

Primeiramente, adquire-se conhecimento sobre a competência da Instituição da qual é parte integrante, para exercer a autoridade policial essencial à sua condição, agindo como representante em nome do Estado e estritamente no limite de suas atribuições no cumprimento do dever legal. Há nessa formação profissional a capacitação para tomada de decisões em situações de extremo stress, sobre os princípios da razão, legalidade, moralidade e impessoalidade.

Os operadores do direito não policial em geral, formulam um raciocínio jurídico sobre o fato concreto, amparando sua fundamentação legal de legitimidade à sua ação. Esse procedimento é distinto do adotado pelo policial militar que atua na limítrofe faixa das liberdades individuais, no exercício do denominado poder de polícia, condição que o distingue, pois pode aplicar em loco a restrição de liberdade.

Álvaro Lazzarini (1987, p.54) afirma:

A polícia é a realidade do poder de polícia, é a concretização material deste, isto é, representa em ato a este. O Poder de Polícia legitima a ação e a própria existência da Polícia. Ele é que fundamenta o poder da polícia. O Poder de Polícia é um conjunto de atribuições da Administração Pública, indelegáveis aos particulares, tendentes ao

controle dos direitos e liberdades das pessoas, naturais ou jurídicas, a ser inspirado nos ideais do bem comum, e incidentes não só sobre elas, como também em seus bens e atividades.

A Constituição Federal, no art. 144, distingue os órgãos de segurança pública e atribui as competências de cada um, a polícia militar através de seus agentes é responsável pelo exercício da “polícia ostensiva” e da “preservação da ordem pública”.

Diante da diversidade de suas missões e devido às amplas especialidades em diversas áreas de conhecimento e atuação, o conhecimento profissional do policial militar se aplica não apenas ao exercício da atividade fim, mas também à gestão dos recursos necessários, no âmbito das atividades de suporte eficazes à efetivação da “polícia ostensiva” e da “preservação da ordem pública”, características da Administração Militar Estadual. Nesse argumento, o gestor da coisa pública, no exercício de suas atribuições, é autoridade administrativa, com poderes, deveres e responsabilidades próprios.

Verifica-se que, além das responsabilidades comuns a qualquer cidadão, o policial militar está sujeito a outras, como a sujeição à eventual obrigação de indenização em razão de ação regressiva, por danos causados a terceiros na condição de agente público. Também, a responsabilização no campo disciplinar, mediante aplicação de regulamento disciplinar militar que estabelece como sanção inclusive a privação de liberdade, denominada prisão administrativa. Ainda, a jurisdição penal especial, na esfera da Justiça Militar. Analisa-se que o peso da responsabilidade do exercício da função e da autoridade policial militar, logo se justifica a busca incessante de uma preparação, demasiada na área dos conhecimentos jurídicos essenciais ao desempenho das complexas atribuições.

#### **4.3 Discricionariedade do ato de polícia**

A ação operacional discricionária do ato de polícia, leva o profissional de Polícia Militar a conhecer a análise doutrinária sobre as características de seu ato.

Meirelles (2000), afirma que o ato de polícia tem três atributos básicos: discricionariedade, autoexecutoriedade e coercibilidade, ou seja, é caracterizado da conveniência do exercício do poder de polícia e pela livre escolha da oportunidade e, além dos meios lícitos e necessários para a sua consecução, pela execução direta e imediata da decisão. Estes atos são limitados pela lei, e em casos expressos que exigem Ordem do Poder Judiciário.

Exatamente como um contraponto à liberdade do cidadão comum, que pode movimentar-

se no vazio deixado pela lei, a discricionariedade possibilita ao policial militar um nível de escolha de oportunidade essencial ao êxito do trabalho de quem pode estar no lugar certo e no momento certo para agir.

Mello (2007, p.34) define discricionariedade como sendo:

A margem de 'liberdade' que remanesça ao administrador para eleger, segundo critérios consistentes de razoabilidade, um, dentre pelo menos dois comportamentos, cabíveis perante cada caso concreto, a fim de cumprir o dever de adotar a solução mais adequada à satisfação da finalidade legal, quando, por força da fluidez dos procedimentos da lei ou da liberdade conferida no mandamento, dela não se possa extrair objetivamente uma solução unívoca para a situação vertente.

O ato de polícia encontra seus limites também no mandamento legal.

#### **4.4 Formação jurídica do policial militar**

As experiências vividas por cada agente de segurança devem ser mantidas e perpetuadas, como vem sendo feito, nas culturas e subcultura passadas intrinsecamente nos novos incluídos na instituição, observando na obrigatoriedade de uma padronização de procedimentos operacionais, reservando-se a atualização dos estoques de conhecimento em razão da dinâmica social.

Os cursos de formação policial das Academias de Polícia Militar e dos Centros de Formações Aperfeiçoamento já apresentam em suas ementas de curso carga horária maior de disciplinas de direito. Praticamente metade da carga horário dos cursos no âmbito da Instituição é composta por matérias voltadas à Ciência do Direito, com ênfase na sua aplicação durante a atividade policial.

Devido a afinidade com tais matérias aplicáveis em sua jornada de trabalho policial, verifica-se o reconhecimento de sua importância. Isso faz com que diversos policiais militares, destacadamente busquem o aperfeiçoamento pessoal concluindo o bacharelado em Direito, ou cursos de pós-graduação relacionado a área jurídica ou de Políticas de Segurança Pública e Direitos Humanos.

A importância do estudo do direito para a atuação profissional, também é importante para manutenção dos pilares do militarismo, a hierarquia e disciplina. Frisamos que cada unidade militar dos Comandos Regionais e Especializado e seus respectivos Batalhões da Polícia Militar do Estado de Mato conta com Seção de Justiça e Disciplina, dirigida por um oficial chefe e equipe de praças, que é responsável pelo andamento dos procedimentos administrativos apuratórios (disciplinares e de polícia judiciária militar na respectiva área de circunscrição, ou de competência própria em

razão do comando local). Esses procedimentos possibilitam a manutenção de contato entre os policiais militares dessas seções e outros operadores do direito na esfera administrativa ou penal militar.

A direção superior do sistema de Justiça e Disciplina da Polícia Militar fica a cargo da Corregedoria de Polícia Militar. Na condição de autoridade delegante, nomeia os encarregados de Investigações Preliminares e Sindicâncias, de Inquéritos Policiais Militares e eventuais Autos de Prisão em Flagrante Delito de crime militar. Também, nomeiam encarregados para os Processos de Deserção, de Processos Disciplinares, inclusive Conselhos de Disciplina ou de Justificação para possível ato de demissão ou expulsão. O Oficial da Polícia Militar concorre periodicamente, mediante sorteio, à atuação nos Conselhos das Auditorias da Justiça Militar Estadual, para funcionar como juiz integrante desses órgãos colegiados de julgamento de crimes militares, sob o regimento próprio da Justiça Castrense.

Por sua vez, as atividades especializadas, a exemplo do policiamento patrulhamento tático, ambiental e do policiamento rodoviário, desenvolvem ainda mais a cobrança de conhecimento técnico específico, demandando cursos de especialização, onde os policiais militares que atuam nessas áreas devem aumentar o contato com as Ciências Jurídicas, mediante estudo dirigido à sua aplicação em determinada modalidade de fiscalização e prosseguimento dos atos legais com demais grupos de atuação especializada de outros órgãos públicos, também operadores do direito.

Como descrito, as funções técnicas, administrativa, gerenciais e consultivas das atividades militares, cria a necessidade de o policial militar operar o Direito, exercendo, por conseguinte, atividade jurídica. Este profissional ímpar, presente em todo o território nacional em metrópoles ou pequenos vilarejos, atua como autoridade pública comprometida com o correto aproveitamento da lei.

Como demonstrado, consideramos o Policial Militar autoridade e operador de direito. Sua experiência nas atividades exercidas nos remete a um relevante papel social, seja através das práticas das rotinas do Policiamento Ostensivo, nas assessorias prestadas nas Unidades Policiais, no exercício jurisdicional pertinente à manutenções da ordenação jurídica, na prática dos atos de Polícia Judiciária Militar ou como autoridade administrativa.

Do exposto, não resta dúvida de que os policiais militares desempenham atividades jurídicas, no exercício das atribuições conferidas em lei, sendo notório que sua formação compreende considerável conteúdo das ciências jurídicas e sociais.

Para este policial, aparentemente ciente de seu valor social, a migração profissional interna com alternância de unidades policiais pode se dar por aspectos negativos do clima do trabalho organizacional.

## **5. METODOLOGIA**

Este capítulo descreve os procedimentos utilizados na realização da pesquisa, ou seja, os métodos e a operacionalização para alcançar os objetivos propostos. Ainda, a caracterização do estudo, as indagações de pesquisa, definição termos e variáveis, o universo de amostra, bem como o método e instrumento de coleta de dados, e o processo de análise destes.

### **5.1 Questões de pesquisa**

De acordo com Vergara (2004, p.26) as questões de pesquisa são questionamentos levantados que devem ser respondidos no estudo. Elas “funcionam como um roteiro de pesquisa”, ou seja, visam atingir os objetivos estabelecidos.

Dessa maneira, foi formulada a seguinte questão de pesquisa:

⇒ Qual a interferência do clima organizacional na migração profissional dos policiais militares lotados no Batalhão Rotam?

### **5.2 Definição de termos e variáveis**

A definição dos termos é uma listagem de termos-chaves do estudo, acompanhados de suas definições, servindo como um dicionário. É certo que um mesmo termo pode ter outros significados e contextos para diferentes pessoas, porém, é necessário especificar em que sentido está sendo empregado na pesquisa.

As variáveis são características mensuráveis de um fenômeno, que podem apresentar diferentes valores ou ser agrupadas em categorias. Devem apresentar variações ou diferenças em relação ao mesmo ou a outros fenômenos (RICHARDSON, 1999, p.117).

As variáveis utilizadas numa pesquisa muitas vezes são empíricas, ou seja, referem-se a fenômenos facilmente observáveis. Porém, há fenômenos que não são bem observáveis nem mensuráveis, e nesse caso deve-se operacionalizá-los, de forma que sejam passíveis de observação empírica.

Gil (2007, p.113) relata que o primeiro passo é defini-los teoricamente.

a) Termos:

- ⇒ Motivação: uma força que estimula as pessoas a agir, algo que desperta o interesse, estimula ou incentiva;
- ⇒ Organização: associação ou organização com objetivos definidos;
- ⇒ Corporação: associação de pessoas do mesmo credo ou profissão, sujeitas às mesmas regras ou estatutos e com os mesmos deveres ou direitos;
- ⇒ Trabalho: Aplicação da atividade física ou intelectual, visando um retorno financeiro ou algum tipo de benefício;
- ⇒ PMMT: Polícia Militar de Mato Grosso, órgão público de segurança do estado de Mato Grosso;
- ⇒ Policiamento ostensivo preventivo: modelo de policiamento, que visa à prevenção e redução do índice de criminalidade, através da interação da polícia militar com a comunidade.
- ⇒ Policiamento ostensivo repressivo: modelo de policiamento, que visa à prevenção e repressão em comunidades com alto índice de criminalidade, na qual afeta a diretamente na sensação de segurança, através da intensificação do patrulhamento da polícia militar com a comunidade.
- ⇒ Policiamento ostensivo preventivo proteção dignitários, Assembleia Legislativa etc., atividades policiais, que visa à prevenção de atos contra o patrimônio e autoridades, através da intensificação da segurança nestes órgãos.

b) Variáveis:

b.1 Clima Organizacional

- ⇒ Características sócio funcionais: é o conjunto de identificadores sociais, econômicos e funcionais das pessoas entrevistadas;
- ⇒ Política salarial: refere-se aos pontos que envolvem a remuneração do funcionário;
- ⇒ Benefícios: é o ato ou efeito da organização em atribuir elementos considerados vantajosos para os profissionais, objetivando estimular os mesmos para o trabalho;
- ⇒ Condições de trabalho: diz respeito à opinião do funcionário acerca das condições que a organização oferece para a execução do trabalho;

- ⇒ Trabalho em si: é a forma como os funcionários avaliam as atividades que executam;
- ⇒ Relações interpessoais: refere-se à convivência entre as pessoas que compõem uma organização;
- ⇒ Estilo de liderança: são as características do chefe presentes na forma de comandar a equipe de trabalho, percebidas pelo corpo funcional;
- ⇒ Desenvolvimento profissional: são os estímulos oferecidos aos profissionais para que os mesmos se especializem, adquiram mais conhecimentos específicos;
- ⇒ Reconhecimento pelo trabalho: equivale à percepção do profissional quanto às recompensas recebidas da organização, em função da execução de suas atividades;
- ⇒ Satisfação com a organização: é o sentimento que o funcionário projeta em relação à organização.

#### b.2 Migração Profissional.

- ⇒ Migração Interna: é o sentimento de desejo de migrar internamente para serviço ostensivo preventivo.

As variáveis e seus respectivos indicadores necessários para a mensuração estão descritos no quadro 6, incluindo as questões que se referem a cada variável, as quais foram utilizadas na composição do questionário dessa pesquisa.

Quadro 6- Variáveis e indicadores

VARIÁVEIS		INDICADORES	QUESTÕES
Clima Organizacional	Características sócio funcionais	Sexo, idade, estado civil, grau de escolaridade, cargo, tempo de serviço, tempo serviço patrulhamento tático, remuneração e quantidade filhos.	01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09.
	Política salarial	Remuneração.	10.
	Condições de trabalho	Alimentação, instalações físicas, armamento, viaturas.	11, 12, 13, 14, 15.
	Trabalho em si	Identidade com o modelo de serviço ostensivo preventivo, identidade com o modelo de serviço ostensivo repressivo, nível estresse físico, interação com a comunidade, horário de trabalho, poder de decisão.	16, 17, 18, 19, 20,21, 22.
	Relações interpessoais	Relacionamento com colegas de trabalho e chefe, espírito de equipe.	23, 24, 25.
	Estilo de liderança	Habilidade de gestão, descentralização.	26, 27.
	Desenvolvimento profissional	Treinamento, incentivo à capacitação.	28, 29, 30.
	Reconhecimento pelo trabalho	Reconhecimento e prestígio.	31.
	Satisfação com a organização	Satisfação em trabalhar na organização, identidade com a organização, estabilidade financeira, Regulamento.	32, 33, 34, 35.
Migração	Migração Interna	Desejo de Migração Interna	36

Fonte: Adaptado de Barreto (2007, p.48).

### 5.3 Universo e amostra

De acordo com Richardson (1999, p.157), universo ou população “é o conjunto de elementos que possuem determinada característica”. Elemento é cada membro de uma população, e ao utilizar-se certa quantidade de elementos para analisar algo sobre o universo a que pertencem, faz-se a amostra. Logo, amostra é qualquer subconjunto do conjunto universal.

O universo do presente estudo foi os policiais militares do estado de Mato Grosso que atuam na cidade de Cuiabá/MT, lotados Batalhão Rotam, e Policiais que atuaram no Batalhão Rotam e migraram para o serviço ostensivo preventivo. Totalizam, portanto, 60 policiais militares, sendo 50 lotados na Rotam e 10 migrados em outras unidades no ano de 2016 respectivamente.

O tipo de amostra utilizada foi a não probabilística, onde Gil (1999, p.101), explica que tal tipo de amostra não apresenta fundamentação matemática ou estatística, pois depende de critérios utilizados pelo pesquisador. Entre algumas vantagens da sua utilização, estão o custo e o tempo dedicado à pesquisa.

Os elementos que compõem a amostra foram selecionados pelo critério da acessibilidade,



não havendo rigor estatístico, totalizando assim todos os 60 policiais militares.

Gil (1999, p.104) comenta que no critério da acessibilidade “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”.

#### 5.4 Método e instrumento de coleta de dados

A presente pesquisa utilizará o delineamento do tipo levantamento, caracterizado pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 1999).

O instrumento de coleta de dados é a aplicação de um questionário, Richardson (1999, p.189) explica que os questionários têm por função “descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. A partir das informações coletadas com as respostas dos indivíduos, é possível observar as características individuais e grupais, como também medir as variáveis.

O questionário foi estruturado da seguinte forma: 37 questões, sendo 36 questões fechadas e 01 abertas, aplicadas de forma direta. Segundo Richardson (1999, p.191), as questões fechadas são aquelas que contêm perguntas ou afirmações contendo alternativas de respostas fixas e preestabelecidas, onde o entrevistado deve responder à alternativa que mais condiz às suas características ou sentimentos. Já as questões abertas caracterizam-se por perguntas ou afirmações que permitem ao entrevistado responder com frases ou orações. Nelas, o pesquisador pretende obter maior amplitude acerca das opiniões dos entrevistados.

Nas questões 10 a 36, foi utilizada a escala social de Likert, de acordo com Gil (1999, p.139), as escalas sociais são instrumentos que medem a intensidade das opiniões e atitudes de forma objetiva, o quadro 7 descreve a escala utilizada:

Quadro 7- Escala de Likert.

Grau	Conceito
1	Discordo totalmente
2	Discordo em parte
3	Não concordo, nem discordo
4	Concordo
5	Concordo totalmente

Fonte: Adaptado de Gil (1999, p.147) *apud* Barreto (2007, p.50).

Este questionário foi previamente submetido a uma avaliação do orientador deste estudo, no intuito de haver uma aprovação quanto as adaptações feitas, se não haveria erro funcional científico, a qual foi aprovado quanto a utilização em relação questões com a proposta do estudo. Os dados para a elaboração desta pesquisa foram coletados no período de 06 a 09 de fevereiro/2017, pelo próprio pesquisador.

## 5.5 Tratamento dos dados e cruzamento das variáveis

Esta seção destina-se a informar como se pretende tratar os dados coletados nesta pesquisa, justificando por que tal procedimento adotado é adequado para os propósitos do estudo. Após a coleta, o tratamento e a interpretação dos dados, os objetivos do estudo são atingidos. Logo, é importante correlacionar os objetivos com as formas de atingi-los (VERGARA, 2004, p.59).

Para desenvolver a tabulação dos dados, elaborar as frequências e médias, e construir os gráficos que foram utilizados para melhor visualização das respostas, foi utilizado o programa de edição de planilhas da Microsoft Excel.

Nas questões que utilizaram a escala de Likert (questão 10 a 32), para uma melhor análise dos resultados, foi realizada uma abordagem quantitativa para estabelecer a Média Indicadores (MI) para o questionário para mensurar o multiplicador pelo grau<sup>1</sup> de concordância dos sujeitos com frequência de resposta dos respondentes do questionário. O processo de verificação e obtenção do MI foi obtido através do cálculo da Média Ponderada<sup>2</sup> dividido pelo número o total de observados, multiplicado por 10, e divididos por 5, que é número de pontos utilizado pela escala Likert.

Para obter Media Variável dos Indicadores<sup>3</sup> é resultado da soma das Médias do Indicador. Para obter Valor das Médias das Variáveis foi obtido através da Média dos Indicadores, conforme Tabela 1.

Tabela 1- Cálculo MI

Indicador	Média do Indicador					MV
	Frequência de Sujeitos					
Questões	1	2	3	4	5	
Minha remuneração é compatível com o trabalho que executo.	0	3	2	1	0	5,33

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

<sup>1</sup> Média dos Indicadores:  $MI = MP * 10 / 5$ .

<sup>2</sup> Média Ponderada:  $MP = FS1 * G1 + FJ2 * G2 + FJ3 * G3 + FJ4 * G4 + FS5 * 5 / NE$ .

<sup>3</sup> Média Verificador =  $MV = \Sigma MI / \Sigma I$ .

Obtidos as médias utiliza a verificação junto ao quadro 08, quanto ao nível de satisfação.

Quadro 8- Significado das médias

RESULTADO MÉDIA INDICADOR OU MEDIA VARIÁVEL	SIGNIFICADO
0,0 a 3,0	Insatisfeito totalmente
3,1 a 6,0	Insatisfeito
6,1 a 8,0	Satisfeito parcialmente
8,1 a 10,0	Satisfeito totalmente

**Fonte:** Barreto (2007, p.51).

No intuito de encontrar relações entre os dados coletados, são elaborados os seguintes cruzamentos: “Remuneração compatível” *versus* “Remuneração”. Enfim, após explicitar os procedimentos metodológicos apresentaremos no capítulo seguinte os resultados alcançados no campo de pesquisa.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa sobre migração interna na Polícia Militar, aliado à sua motivação no trabalho realizada com os policiais militares que desenvolvem policiamento na modalidade Ostensivo Repressivo e Ostensivo Preventivo.

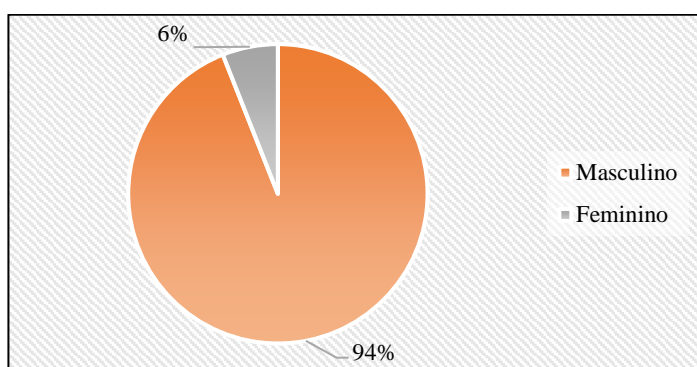
De acordo com Gil (1999, p.168), a análise dos resultados tem por objetivo “organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”.

### 6.1 Características sócio funcionais

Trata-se de uma variável que permite analisar algumas características sociais, funcionais e econômicas, possibilitando então traçar um perfil dos respondentes da corporação analisada. Foi estabelecido os seguintes indicadores: sexo, faixa etária, estado civil, grau de escolaridade, posto ou graduação, tempo de serviço na PMMT, tempo de serviço no policiamento tático, remuneração e quantidade de filhos.

De acordo com o gráfico 1, percebe-se que a grande maioria (94%) pertence ao sexo masculino. Vem a confirmar a realidade das instituições militarizadas, onde o predomínio é de homens. Na Polícia Militar de Mato Grosso, no ato da publicação de concursos antes do ano de 2014 eram disponibilizadas 10% atualmente esta porcentagem é de 20%, das vagas para o sexo feminino, o que conseqüentemente eleva a quantidade de homens em relação às mulheres. Nas unidades de patrulhamento tático a taxa é menor.

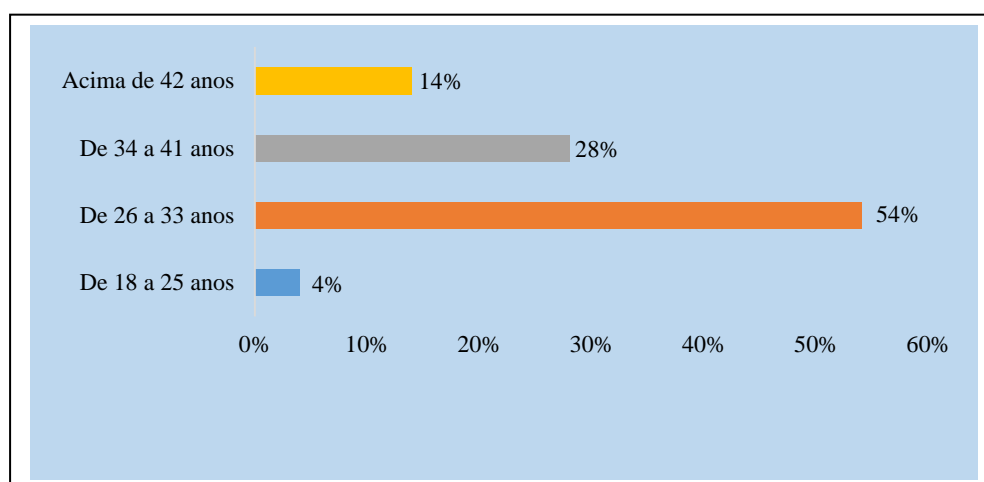
Gráfico 1- Distribuição percentual dos PM's quanto ao sexo



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Sobre a faixa etária dos policiais militares, observa-se no gráfico 2 que há uma predominância, de militares com faixa etária entre 26 a 33 anos. Sendo a segunda maior faixa etária que vai dos 34 a 41 anos e ambas totalizam 82%, demonstrando que a tropa é composta em sua maioria por pessoas jovens. Essa característica é importante, pois no serviço policial de rua há várias situações que exigem força física do militar. E os jovens, geralmente possuem um maior preparo físico.

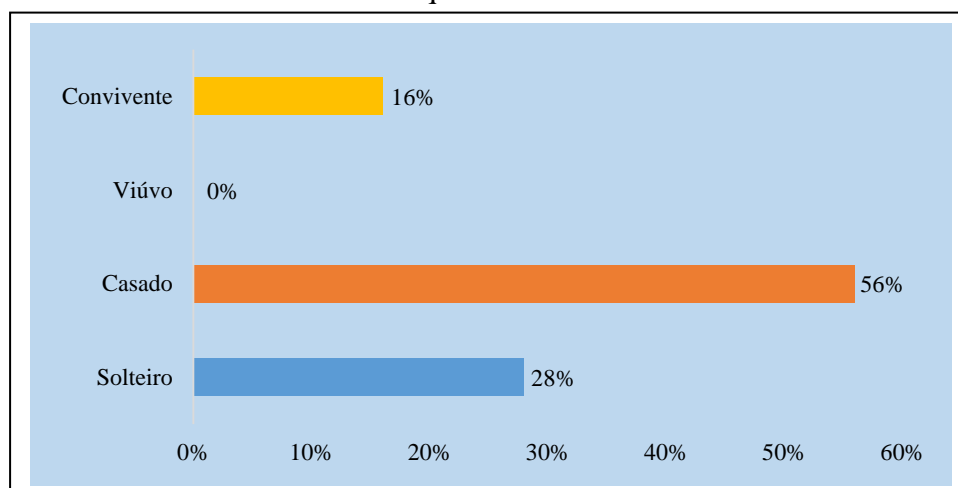
Gráfico 2- Percentual dos PM's quanto à faixa etária



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

A análise do estado civil demonstra que pouco mais da metade do corpo funcional respondeu que é casado, conforme as porcentagens apresentadas no gráfico 3. O percentual de policiais solteiros também é representativo (28%).

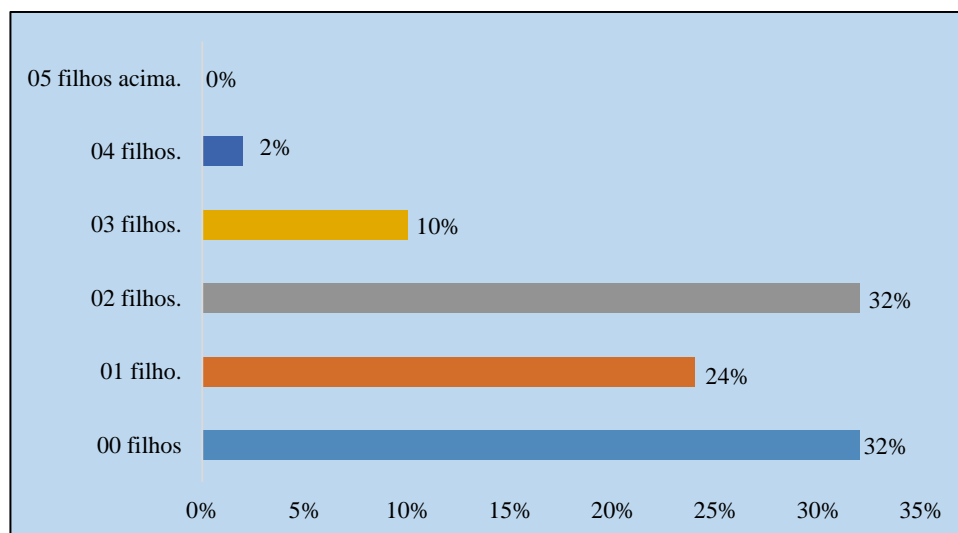
Gráfico 3- Percentual dos PM's quanto ao estado civil



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Quanto a quantidade de filhos dos policiais militares pesquisados, a partir da análise do gráfico 4, fica claro que aproximadamente um terço dos pesquisados (32%) não possui filhos e que dois terços (56%) na maioria possui no máximo (02) dois filhos.

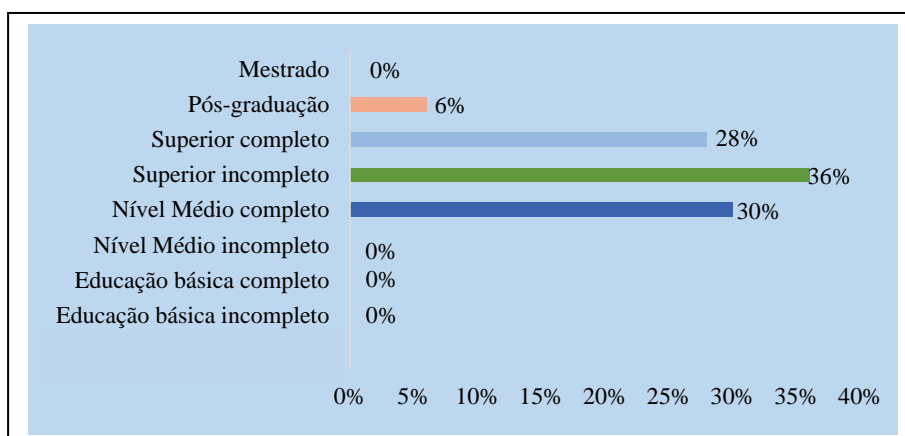
Gráfico 4- Percentual dos PM's quanto quantidade de filhos



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Quanto ao grau de escolaridade dos policiais militares pesquisados, a partir da análise do gráfico 5, fica claro que a maioria (36%) possui ou está cursando o ensino superior. Outras porcentagens expressivas foram as de policiais que cursaram nível médio.

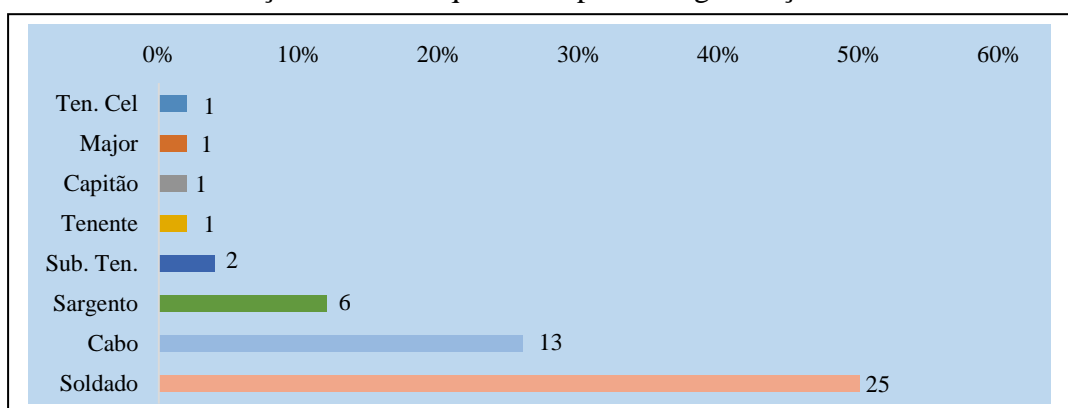
Gráfico 5- Percentual dos PM's quanto ao grau de escolaridade



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

A interpretação do gráfico 6 permite observar que a maior parcela dos policiais militares que atuam no Batalhão Rotam lotado na 1º e 2º Cias Rotam, ocupa a posição de soldado 50% do efetivo, que é a base da hierarquia militar. Observa-se que quanto nível funcional em Atendimento e Mediação direta que é a função dos Cabos e Soldados perfazem 76% do efetivo pesquisado. As porcentagens encontram-se decrescentes em relação à elevação do cargo, ou seja, quanto maior a graduação ou posto, menor a quantidade de policiais. Isso acontece porque nas instituições militares há a peculiaridade da hierarquia militar, onde geralmente essas instituições são compostas por um menor número de militares ocupando os postos ou graduações mais elevadas, postos estes que tem por função gerenciar as bases da corporação.

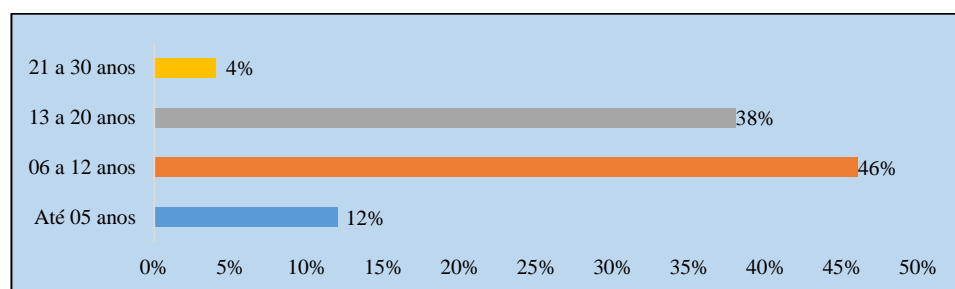
Gráfico 6- Distribuição dos PM's quanto ao posto ou graduação



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Analisando o gráfico 7, constata-se que aproximadamente dois quartos dos policiais militares pesquisados possui entre 06 a 12 anos de serviço (46%), e que 38% dos militares têm entre 13 a 20 anos de serviços prestados. Logo, verifica-se que há predominância de policiais com conhecimento do serviço policial, prestados à população mato-grossense através da Polícia Militar de Mato Grosso, o que pode significar boa experiência profissional, verifica-se que apenas (4%) dos pesquisado possui 21 a 31 anos de serviço na Polícia Militar de Mato Grosso.

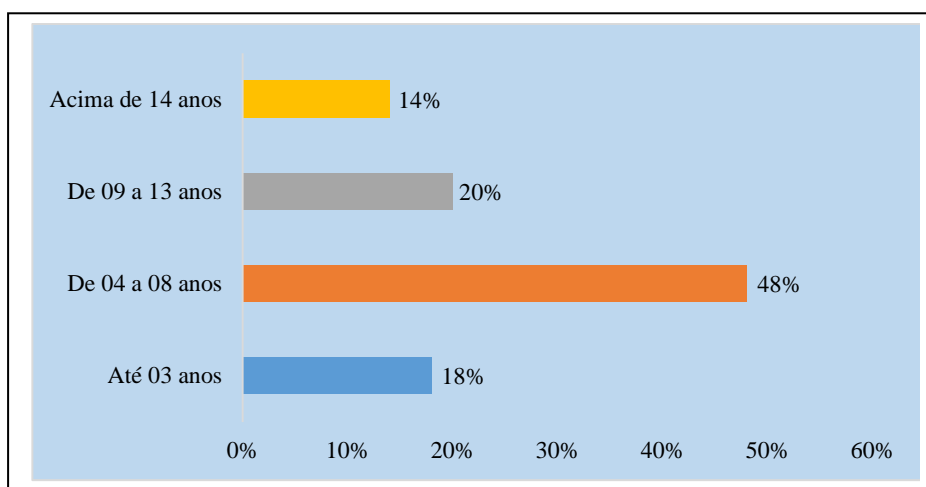
Gráfico 7- Percentual dos PM's quanto ao tempo de serviço na PMMT



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

O tempo de serviço em que os policiais militares atuam no policiamento modalidade ostensivo repressivo em Patrulhamento Tático concentrase na faixa de 04 a 13 anos, aproximadamente (68%) dos pesquisados. Como o policiamento modalidade patrulhamento tático ostensivo repressivo foi reintroduzido no Estado de Mato Grosso no ano de 2001, entende-se que já foram substituídos mais de (86%) dos militares atuavam de trabalho desde a época da sua implantação, ver gráfico 8.

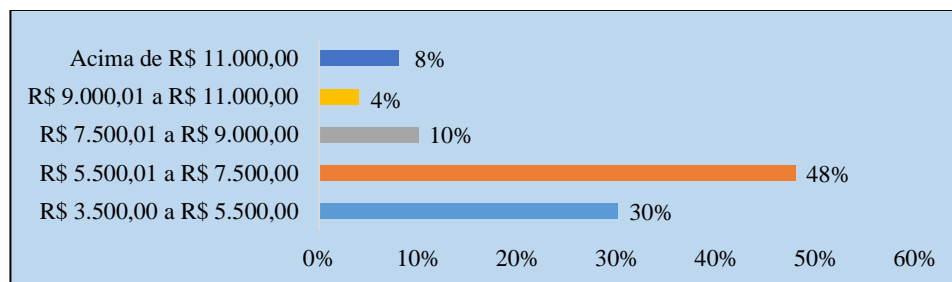
Gráfico 8- Percentual dos PM's quanto ao tempo de serviço no policiamento modalidade patrulhamento tático



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Na 1ª CIA e 2ª CIA da ROTAM, a maior parte dos militares (48%) percebe vencimentos brutos entre R\$ 5.500,00 a R\$ 7.500,00, acrescentando faixas vencimentos entre R\$ 3.500,00 a R\$ 5.500,00 (30%), somam juntos (78%), mais de três quartos dos pesquisados, estas duas faixas salariais brutas são dos cabos e soldados, que tem a função atendimento e mediação direta.

Gráfico 9- Percentual dos PM's quanto a faixa de renda bruta



Fonte: Pesquisa de campo, 2017



## 6.2 Política salarial

Este tópico trata da variável **política salarial** constitui a remuneração dos policiais militares lotados na 1ª CIA e 2ª CIA de ROTAM do Comando Especializado da Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. Tal remuneração é comum à grande maioria dos militares que integram a PMMT. A remuneração foi analisada a partir dos indicadores “remuneração (salário bruto).

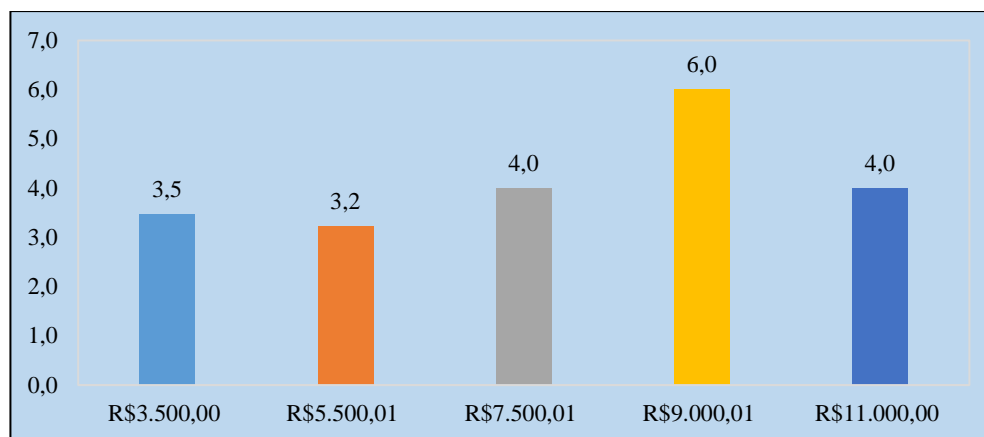
Analisando a tabela 2, percebe-se que a indicador “**Remuneração**” por faixa Salarial é mais expressiva da faixa de R\$ 9.000,01 a R\$ 11.000,00 que possui índice (6,00) que indica a estar insatisfeitos pela remuneração quanto à política salarial praticada pela PMMT. O indicador referente à remuneração obteve a menor índice foi faixa de renda R\$ 5.500,01 a R\$ 7.500,00 com índice (3,2) na qual indicam estar insatisfeitos. As respostas obtidas nos questionários os entrevistados de menor faixa salarial consideram incompatível sua renda com o trabalho que executa e que segundo alguns policiais propõem que seja estabelecido um sistema de remuneração extra, pela capacitação técnica que possuem para operarem no patrulhamento tático.

Tabela 2- Média Indicador de Satisfação por Faixa Salarial

Remuneração Por Faixa Salarial (salário bruto)	Media Indicador
R\$ 3.500,00 a R\$ 5.500,00	3,5
R\$ 5.500,01a R\$ 7.500,00	3,2
R\$ 7.500,01 a R\$ 9.000,00	4,0
R\$ 9.000,01 a R\$ 11.000,00	6,0
Acima de R\$ 11.000,00	4,0

Fonte: pesquisa de campo, 2017.

Gráfico 10- Índice de satisfação salarial por faixa de remuneração



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Analisando a tabela 3, percebe-se que a média final da variável “**política salarial**” é de (4,14), o que indica a insatisfação dos policiais militares em geral quanto à política salarial praticada pela PMMT.

Tabela 3- Política salarial

<b>Indicador</b>	<b>Média do Indicador</b>
Remuneração	4,14

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Observando-se a insatisfação pela “**política salarial**”, podemos afirmar que esta tem origem na desvalorização profissional da categoria em relação aos sentimentos dispensados pela classe política e pela sociedade. Exemplo, na política, o não pagamento da Revisão Geral Anual (RGA) referente aos salários interfere diretamente na insatisfação. Nota-se este problema presente em grande parte das polícias militares do país, como é o caso do Estado Espírito Santo, onde os representantes de classes dos policiais obstruíram os portões de saída e entrada nas unidades policiais militares por mais de 10 (dez) dias de paralisação. Esses profissionais de segurança pública queixam-se de seus salários defasados, que não fazem jus à retribuição pela periculosidade presente na atividade policial. A Teoria da Expectativa de Vroom *apud* Robbins (2009, p.60), tem como um de seus enfoques a relação desempenho-recompensa, que considera a motivação uma decorrência de uma confiança de que um maior desempenho resultará em recompensas maiores. Verificando por esta ótica, é desmotivador para o agente de segurança pública militar trabalhar apresentando o máximo de si, com altos riscos de morte, e seu trabalho não resultar em maior retorno financeiro para si próprio.

O quadro 09 trata do cruzamento das variáveis “**remuneração compatível**” versus “**remuneração**”, e seus dados demonstram que quase sua totalidade dos policiais militares entrevistados (90%), possuem a opinião insatisfação que haja compatibilidade entre a função exercida e a remuneração percebida.

Quadro 9- Cruzamento das variáveis “remuneração compatível” versus “remuneração”

Minha remuneração é compatível com o trabalho que executo * Remuneração (salário bruto)													
		Remuneração (salário bruto)											
		R\$ 3.500,00 a R\$ 5.500,00		R\$ 5.500,01 a R\$ 7.500,00		R\$ 7.500,01 a R\$ 9.000,00		R\$ 9.000,01 a R\$ 11.000,00		Acima R\$ 11.000,00		Total	
		F.A <sup>4</sup>	F.R <sup>5</sup>	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R	F.A	F.R
Minha remuneração é compatível com o trabalho que executo	Discordo totalmente	7	47%	10	43%	2	33%	0	0%	0	0%	19	38%
	Discordo em parte	6	40%	12	52%	3	50%	1	50%	4	100%	26	52%
	Concordo	1	7%	0	0%	1	17%	1	50%	0	0%	3	6%
	Concordo totalmente	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	Não concordo, nem discordo	1	7%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%
	TOTAL	15	100%	23	100%	6	100%	2	100%	4	100%	50	100%

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

### 6.3 Condições de trabalho

A variável “**condições de trabalho**” refere-se à percepção dos policiais militares quanto às condições e os meios disponibilizados pela corporação para exercerem o ofício na modalidade patrulhamento tático no Estado de Mato Grosso. Para tanto, foi necessário analisar os seguintes indicadores: alimentação, instalações físicas, armamento, coletes balísticos e viaturas.

Conforme os dados extraídos da tabela 4, a média verificador “**condições de trabalho**” foi (5,10), vindo a expressar os militares estar insatisfeitos quanto aos meios disponibilizados pela PMMT para a execução do trabalho. Segundo alguns militares, esse dado preocupante é resultado da falta de investimento do Governo Estadual, pois não recebem nem fardamento de direito, e que equipamentos diferenciados como bernal não são devidamente pagos aos policiais, pois o Estado não os adquire.

Os indicadores “**coletes balísticos e alimentação**” obtiveram as menores médias (4,52 e 4,48) respectivamente, exprimindo policiais militares insatisfeitos, pois eles, os militares, afirmaram que há precariedade e insuficiência de armas, que estão disparando por estarem com vida útil ultrapassadas, munições e coletes utilizados em más condições. É importante ressaltar que os equipamentos de defesa e segurança no serviço policial, como um armamento na qual poderá haver uma manutenção inadequada ou as condições não são mais seguras pode resultar na morte do agente de segurança, no momento da ação policial.

<sup>4</sup> F.A – Frequência Absoluta.

<sup>5</sup> F.A – Frequência Relativa.

O Indicador “**instalações físicas do seu ambiente de trabalho**”, obteve maior nota de avaliação pelos policiais militares com média (7,12), expressando que os policiais militares estão satisfeitos parcialmente naquilo que se refere à instalação física da sede do Batalhão Rotam. Vale ressaltar que as muitas melhorias obtidas decorreram do comprometimento pelos próprios policiais militares que fundaram o Grêmio Recreativo Rotam, para fins de melhorias no ambiente de trabalho. Este grêmio é financiado voluntariamente por uma contribuição mensal de casa sócio, com a quantia de R\$ 25,00 (vinte e cinco reais) por mês, conforme norma estatutária. Com o valor arrecadado promove-se eventos como o “Arraial Rotam - festa junina”, Rotam Extreme - “corrida de aventura”, onde os lucros obtidos são revertidos para os projetos Jiu-jitsu Rotam / “arte marcial, voltado ao efetivo e para a comunidade. Neste projeto são atendidas crianças em situação de risco, e as assistidas pela LBV - Legião da Boa Vontade”. O projeto “Rotam bom de bola, bom de escola” é um treinamento através futebol voltado para crianças e adolescente da comunidade. O montante arrecadado é destinado para melhorias das condições físicas de trabalho e manutenção de uma sede recreativa.

Portanto, observa-se a forte cultura e subcultura da organização, conforme Wagner (2006) que afirma que a cultura de uma organização é uma maneira informal de perceber a vida e a participação na organização. Possui como funções básicas dar aos membros uma identidade organizacional, facilitar o compromisso coletivo, moldar o comportamento das pessoas e promover a estabilidade organizacional. Observou-se o descontentamento no questionário aberto por alguns policiais que relata a falta de uma academia de atividades físicas, pois vigor físico é primordial na modalidade de patrulhamento tático.

O indicador “**viaturas**” obteve uma média (4,56), o terceiro melhor índice, mas ainda assim é um fator de insatisfação. O fato de as viaturas serem locadas permite uma maior prevenção a esta ferramenta de trabalho, no entanto a insatisfação se dá pela inadequação dos modelos locados às necessidades pertinentes ao policiamento tático. As demais ferramentas analisadas são de domínio e propriedade da Fazenda Pública Estadual.

Tabela 4- Condições de trabalho

<b>Indicador</b>	<b>Média do Indicador</b>	<b>Média da Variável</b>
Viaturas	4,56	5,10
Coletes balísticos	4,52	
Alimentação	4,48	
Armamento	4,84	
Instalações físicas	7,12	

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

## 6.4 Trabalho em si

O estudo da variável “**trabalho em si**” equivale à análise da percepção dos policiais militares acerca do trabalho que exercem, acerca-se das características típicas à modalidade de policiamento ostensivo repressivo em patrulhamento tático. Dessa forma, foram analisados os seguintes indicadores: identificação com o policiamento ostensivo preventivo; policiamento ostensivo repressivo; interação polícia com a comunidade; horário de trabalho; término de serviço; e poder de decisão quanto policiamento preventivo e repressivo.

A partir dos dados da tabela 4, onde a média da variável alcançada foi 6,56, verifica-se que os militares estão satisfeitos parcialmente com o exercício da modalidade de policiamento patrulhamento tático nas cidades de Mato Grosso. A maior média (7,72) foi referente ao indicador de Identificação com o policiamento ostensivo repressivo; bem maior que a identificação com o policiamento ostensivo preventivo que obteve (7,36). Para Robbins (2009, p.25), os funcionários satisfeitos tendem a falar bem da organização, a ajudar companheiros de profissão e a superar expectativas com relação ao seu trabalho.

O **indicador** interação polícia versus comunidade foi o terceiro maior em índice (6.80) das questões respondidas pelos policiais militares. Entende-se que esse índice foi fortalecido com a massificação nos cursos operacionais da disciplina de marketing institucional, e devido a modalidade de policiamento ostensivo e repressivo em patrulhamento tático motorizado ser uma atividade de ação repressiva de preservação da ordem pública setorizada, com intensificação ou saturação energética localizada de policiamento, suprimindo o em casos esporádicos de violência com aceitação comunitária. Os militares operadores de Rotam fortalecem essa integração em sua abordagem ostensiva aos cidadãos em fundada suspeita, em cumprimento aos princípios doutrinários do operador de patrulhamento tático, que diz: “em uma abordagem policial se prende um bandido ou se faz um amigo”. Este adágio é massificado em operações desenvolvidas nas áreas vermelhas (áreas com maior índice de violência), e nas interações com as comunidades, através dos projetos já citados. Com esses resultados positivos afirma-se que a satisfação dos militares proporciona melhores resultados para os objetivos esperados, pois torna os profissionais mais motivados.

O **indicador** “**horário de trabalho**” obteve (6,48) de média, o que indica que os entrevistados estão satisfeitos parcialmente com o horário de trabalho. Em entrevista informal acham que a PMMT/ROTAM estaria alternando muito os horários da escala e que não se justificaria para eles determinadas áreas de policiamento. Essa estratégia envolve decisão mais política do que prática de gestão do efetivo operacional.

Foi indagado aos militares se eles se “**sentiam bem fisicamente após o término de serviço**”, e o valor obtido pelo indicador foi de (5,40), visualizada na tabela 4. Isso mostra que a maioria não se sente bem. Vale ressaltar que a escala praticada é 24 horas serviço, na qual entram na parada diária as 7:00 horas da manhã, e saem serviço 7:00 horas, com folga de 72 horas. Em serviço a rotina se divide em de uma hora almoço e uma hora de janta, com treinamento físico e operacional de 03:00 horas, geralmente aplicado no período da manhã.

Quanto ao indicador poder de “**decisão policiamento ostensivo preventivo e policiamento ostensivo repressivo**”, que demonstra que os militares estão satisfeitos parcialmente em ter a oportunidade de participar diretamente das decisões tomadas na atividade de policiamento ostensivo preventivo e ostensivo repressivo. Os índices referentes ao poder de decisão do policiamento ostensivo preventivo foram (6,12), enquanto que o ostensivo repressivo obteve (6,04). Em ambas atividades, as tomadas de decisões imediatas são muito importantes para a resolução das ocorrências, principalmente na modalidade ostensivo repressivo, pois envolve o uso seletivo da força na maioria com resistência física e letal.

Entretanto, por se tratar de uma instituição militarizada, as decisões cabem ao superior imediato da equipe, e na modalidade ostensivo preventivo geralmente o serviço é executado por dois policiais e no repressivo uma equipe composta por quatro policiais. Em ambas o mais antigo hierarquicamente é responsável pela tomada da decisão. Na cultura de formação em patrulhamento tático, as decisões são tomadas em grupos, mas decisão final é do 01 da equipe, logo se têm menor flexibilidade na tomada decisão.

Os estudos feitos na década de 1980 por Robbins (2009) demonstram que os gestores têm se preocupado em estimular os funcionários a participar das decisões, oferecendo um clima de autonomia capaz de proporcionar maior responsabilidade e envolvimento no trabalho.

Tabela 5- Trabalho em si

<b>Indicador</b>	<b>Média do Indicador</b>	<b>Média da Variável</b>
Identificação policiamento ostensivo preventivo	7,36	6,56
Identificação policiamento ostensivo repressivo	7,72	
Interação polícia versus comunidade	6,80	
Horário de trabalho	6,48	
Termino de serviço	5,40	
Poder de decisão Policiamento ostensivo preventivo	6,12	
Identificação policiamento ostensivo repressivo	6,04	

**Fonte:** pesquisa de campo, 2017.

## 6.5 Relações interpessoais

A variável “**relações interpessoais**” diz respeito às formas pelas quais os policiais militares interagem no ambiente de trabalho. Para tanto, foram analisados os indicadores “colegas de trabalho”, “superior imediato”, e “espírito de equipe”.

A média geral de 7,89 constante na tabela 5 define a satisfação parcial dos militares com as relações interpessoais presentes na 1ª CIA, 2ª CIA ROTAM e Administrativos. Este é um dado bastante importante para a corporação, pois um clima de boa interação entre as pessoas é capaz de gerar maior motivação para o trabalho.

O indicador “**colegas de trabalho**” obteve a maior média (8,12), traduzindo que os militares têm um ótimo relacionamento com os seus colegas de trabalho. Já o indicador “superior imediato” teve a menor média (7,72), demonstrando a satisfação parcial dos militares subordinados com seus superiores imediatos. Alguns entrevistados relataram insegurança, pois os superiores são flexíveis a aceitação de operacionalizar o efetivo para doutrinas adversas que não seja de patrulhamento tático, como dado exemplo as doutrinas policiamento comunitário. Quanto à percepção do “espírito de equipe” no ambiente de trabalho, obteve-se a média do indicador de (7,72), o que reflete satisfação parcial com alguns relatos de pouca integração de oficiais e praças em trabalhos que exigem espírito de equipe. Porém, mesmo com estas observações, podemos afirmar que o relacionamento entre a maioria dos militares se enquadra na condição de “parcialmente satisfeito”.

Tabela 6- Relações interpessoais

Indicador	Média do Indicador	Média da Variável
Colegas de trabalho	8,12	7,89
Superior imediato	7,72	
Espírito de equipe	7,84	

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

## 6.6 Estilo de liderança

O estilo de liderança analisado no presente estudo é o padrão de comportamento preferido pelo superior imediato (Sargento, Subtenente e Tenente) durante o processo de conduzir e influenciar a tropa de policiais militares que atuam no policiamento ostensivo repressivo nas 1º e 2º CIAS DE ROTAM e Administrativos. Assim, foram utilizados os

indicadores “delegação de funções” e “habilidade do superior imediato”.

Observando-se a tabela 6, a média atribuída ao “**estilo de liderança**” foi de 7,06, e indica que os policiais militares estão parcialmente satisfeitos com as metodologias utilizadas pelos superiores para comandar as ações de policiamento patrulhamento tático.

Esta percepção dos policiais militares perante o estilo de liderança adotado pelos Superiores imediatos é motivadora para eles. Para alguns entrevistados o Comandante do Batalhão Rotam deveria democratizar alguns assuntos referentes a organização com seus subordinados. O comportamento do superior imediato é um dos principais indicadores para a satisfação dos funcionários. Segundo Robbins (2009, p.73), geralmente, a satisfação do funcionário eleva-se quando seu chefe é compreensível, amigável e ouve as opiniões dos subordinados.

Tabela 7- Estilo de liderança

<b>Indicador</b>	<b>Média do Indicador</b>	<b>Média da Variável</b>
Habilidade de Gestão	7,04	7,06
Descentralização	7,08	

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2010.

## 6.7 Desenvolvimento profissional

Esta variável “**Desenvolvimento Profissional**” refere-se aos programas utilizados para aumentar a eficiência profissional dos colaboradores, via oportunidades e estímulos oferecidos pela organização. Os indicadores necessários à análise desses programas foram “treinamentos” e “incentivo a capacitação”.

A média geral do variável desenvolvimento profissional, conforme consta na tabela 7, foi 6,19, o que denota a satisfação parcial dos policiais militares quanto à política de incremento profissional adotada pela PMMT.

Perguntou-se aos policiais militares se eles receberam treinamento adequado para atuarem no serviço de policiamento ostensivo preventivo, e a média foi de 7,16, o que uma satisfação parcial com o treinamento específico aplicado durante o período de formação e nas capacitações continuadas. Ao verificar o indicador se eles receberam treinamento adequado para atuarem no serviço de policiamento ostensivo repressivo em patrulhamento tático ministrado pela Rotam, a



média foi 7,32. Essa média demonstra que os entrevistados estão satisfeitos parcialmente. Em ambas situações é um dado a se preocupar; se diminuir grau de satisfação. Destaca-se que tanto a doutrina de cunho ostensivo como doutrina de polícia comunitária ou de patrulhamento tático exigem dos policiais militares que estes saibam exatamente como atuar e aplicar estes conhecimentos.

Segundo estudos do psicólogo Edwin Locke quando os trabalhadores não possuem as habilidades necessárias para alcançar um objetivo ou a concretização de uma tarefa, sentem-se desmotivados em dar sequência ao trabalho (STONER; FREEMAN, 1999, p.331).

Verifica-se através do questionamento sobre o incentivo a capacitação profissional da PMMT, a média de 4,08, que indica que a maioria dos policiais militares, demonstraram-se insatisfeitos com incentivo. Para os policiais militares sujeitos de pesquisa, a PMMT não se importa com manutenção da capacitação continuada.

Tabela 8- Desenvolvimento profissional

<b>Indicador</b>	<b>Média do Indicador</b>	<b>Média da Variável</b>
Treinamento adequado Policiamento Ostensivo Preventivo	7,16	6,19
Treinamento adequado Policiamento Ostensivo Repressivo	7,32	
Incentivo à capacitação	4,08	

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

## 6.8 Reconhecimento pelo trabalho

A variável **reconhecimento pelo trabalho** trata da percepção dos policiais militares acerca das gratificações que a organização oferece por um bom serviço prestado. Foram analisados os indicadores “reconhecimento e prestígio”.

Com os dados obtidos na tabela 8, constata-se que os policiais militares estão insatisfeitos com o reconhecimento e prestígios dados aos policiais militares que realizam um bom trabalho, pois a média geral foi de 4,00. Os policiais militares se manifestaram na política de reconhecimento da PMMT, e o que eles consideram nas ocorrências críticas e que são bem-sucedidos. Para a organização nada mais é do que o dever de ofício, menosprezando seus feitos, além do rotineiro que o trabalho exige. Em algumas respostas, os elogios que vão para a ficha funcional, segundo eles, não valem de nada, pois as decisões em relação a qualquer ato que acusam como irregular é tratado empiricamente. Percebe-se que os respondentes se consideram

não reconhecidos pelos trabalhos e citam a promoção de soldado para cabo que demora 09 anos como exemplo, e que não vale a pena fazer além do necessário para com o serviço.

Tabela 9- Reconhecimento pelo trabalho

Indicador	Média do Indicador	Média da Variável
Reconhecimento e prestígio	4,0	4,00

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

## 6.9 Satisfação com a organização

O estudo da variável **satisfação com a organização** remete a satisfação profissional e tem-se o intuito de analisar como os policiais militares se sentem em relação à organização em que trabalham. Os valores culturais surgem do anseio de importâncias relativo ao próprio trabalho, assim, a satisfação dos policiais militares foi avaliada através dos indicadores “satisfação com a organização”, “identificação com a organização”, “estabilidade financeira” e “regulamento disciplinar”.

Verificando o resultado que consta na tabela 9, a variável obteve média geral de 5,86, e assim se constata que os servidores estão insatisfeitos com a organização Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. A maior média (7,36) foi obtida pelo Indicador “identificação com a organização”, o que retrata que os policiais militares estão satisfeitos parcialmente e se identificam com organização. Quanto ao indicador “satisfação com a organização”, este resultou em um valor menor com a média (6,84). Percebe-se que os militares estão satisfeitos parcialmente com a PMMT e estão satisfeitos em trabalhar nela.

O indicador “estabilidade financeira”, apresentou indicador de (4,92) o que reflete que os policiais militares estão insatisfeitos. Nota-se quanto ao fato de possuírem a estabilidade financeira, garantida por lei aos funcionários públicos civis e os militares estaduais, que os respondentes da 1º e 2º Cia Rotam expõem que a atividade policial é gratificante. Há uma inverdade, pois no trabalho diário, e como é componente de unidade de apoio, é frequente estar respondendo procedimentos por atos legais praticados no dia de trabalho. Isso expõe um paradoxo, pois convivem em uma sociedade não cumpridora da lei e dos bons costumes, uma falta imoralidade, tanto externa como interna na organização. Nesta distorção acredita-se não terem estabilidade. Nos estudos Herzberg *apud* Dubrin (2003, p.115) afirma que a segurança no emprego é um fator bastante valorizado pelos funcionários. Essa sensação de segurança pode não motivar o funcionário, mas a ausência desse sentimento pode gerar a insatisfação no trabalho.

Um dado preocupante foi a média obtida através da verificação dos dados do indicador atribuída ao “regulamento disciplinar” (4,32), apresentando a insatisfação da maioria dos militares com o fato. Eles citaram que regulamento é muito rígido, e que se aplicam punições administrativas com empirismo e pouco embasamento legal, e que se sentem melhor ser apurados em inquéritos, por entenderem ser mais justo, do que ser sindicados em sindicância acusatória. As organizações militares são as únicas no país onde as punições no ambiente de trabalho podem resultar na prisão do funcionário, tirando o seu direito à liberdade.

Tabela 10- Satisfação com a organização

Indicador	Média do Indicador	Média da Variável
Satisfação com a organização	6,84	5,86
Identificação com a organização	7,36	
Estabilidade financeira	4,92	
Regulamento disciplinar	4,32	

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

### 6.10 Migração interna

O indicador “desejo de migração interna”, apresentou indicador de (6,96) o que reflete que os policiais militares estão satisfeitos parcialmente, nota-se que pelos respondentes, havendo oportunidade migram-se internamente para o policiamento ostensivo preventivo

Tabela 11- Migração Interna

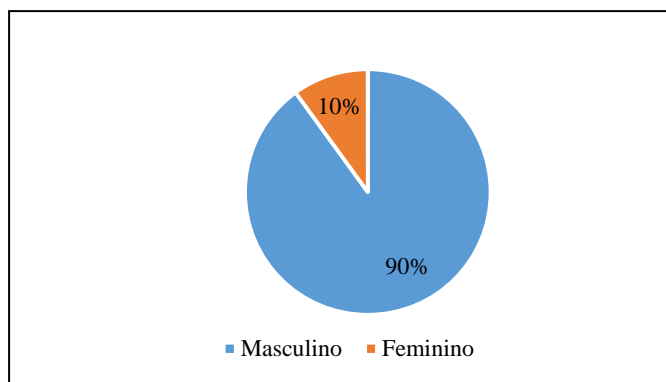
Indicador	Média do Indicador	Média da Variável
Desejo de Migração interna	6,96	6,96

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

### 6.11 Resultados características sócio funcionais dos dados dos migrantes da Rotam ano 2016

De acordo com o gráfico 11, percebe-se que migrantes a grande maioria (90%) pertence ao sexo masculino.

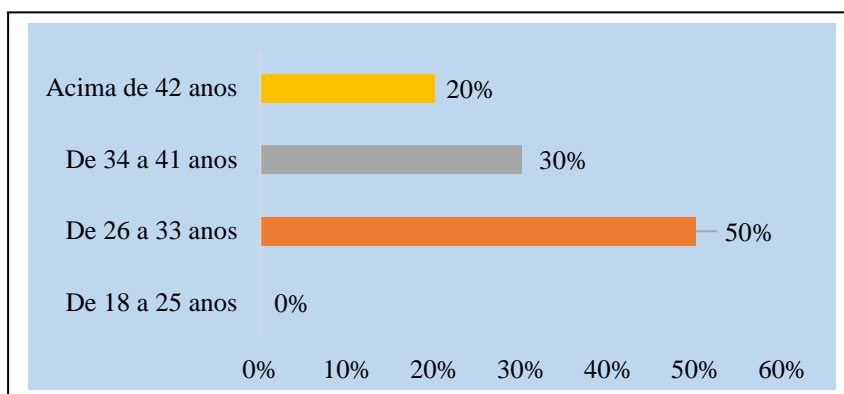
Gráfico 11- Distribuição percentual dos PM's Migrantes quanto ao sexo



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Sobre a faixa etária dos policiais militares migrantes, observa-se no gráfico 12 que há uma predominância, de militares com faixa etária entre 26 a 33 anos (50%) migrantes.

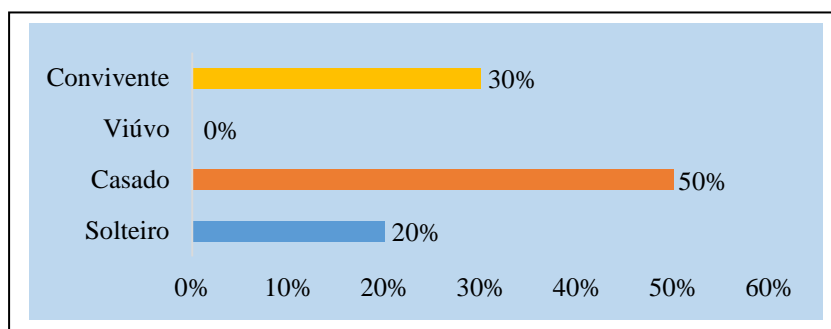
Gráfico 12- Percentual dos PM's migrantes quanto à faixa etária



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

A análise do estado civil (50%) do respondente demonstra que é a metade do corpo migrante respondeu que é casado, conforme as porcentagens apresentadas no gráfico 13.

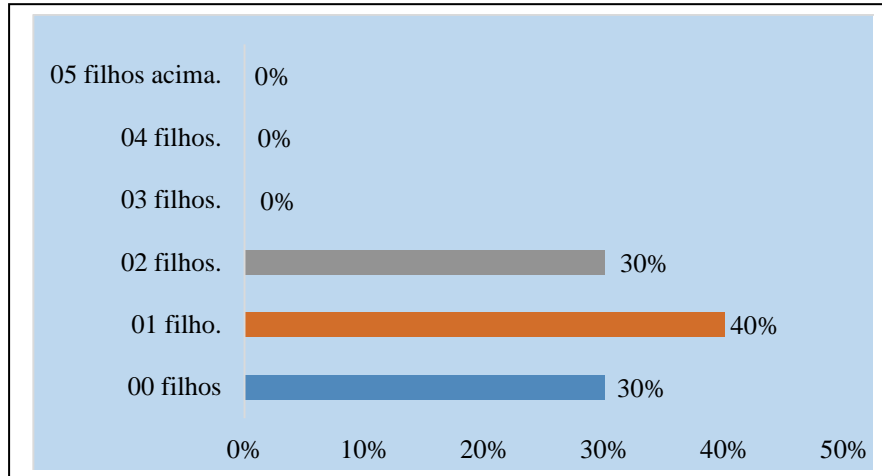
Gráfico 13- Percentual dos PM's migrantes quanto ao estado civil



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Quanto a quantidade de filhos dos policiais militares migrantes pesquisados, a partir da análise do gráfico 14, demonstra que (40%) possui 01 filhos.

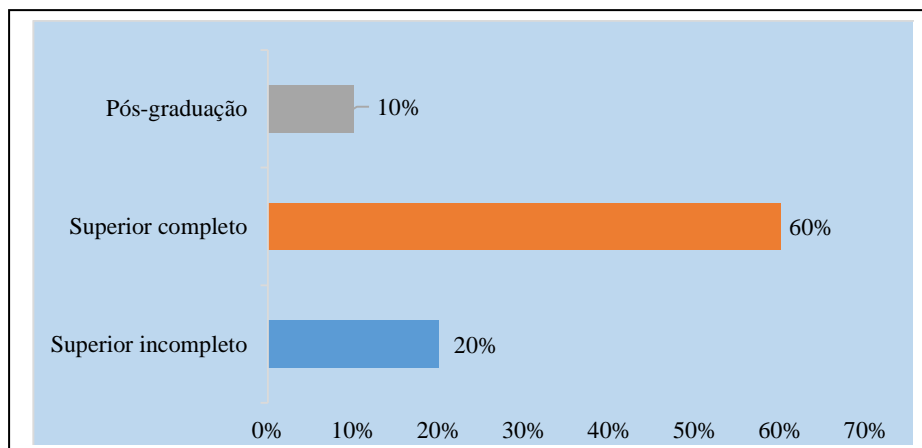
Gráfico 14- Percentual dos PM's migrantes quanto à quantidade de filhos



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Quanto ao grau de escolaridade dos policiais militares migrantes pesquisados, a partir da análise do gráfico 15, fica claro que mais da maioria (60%) possui curso superior completo.

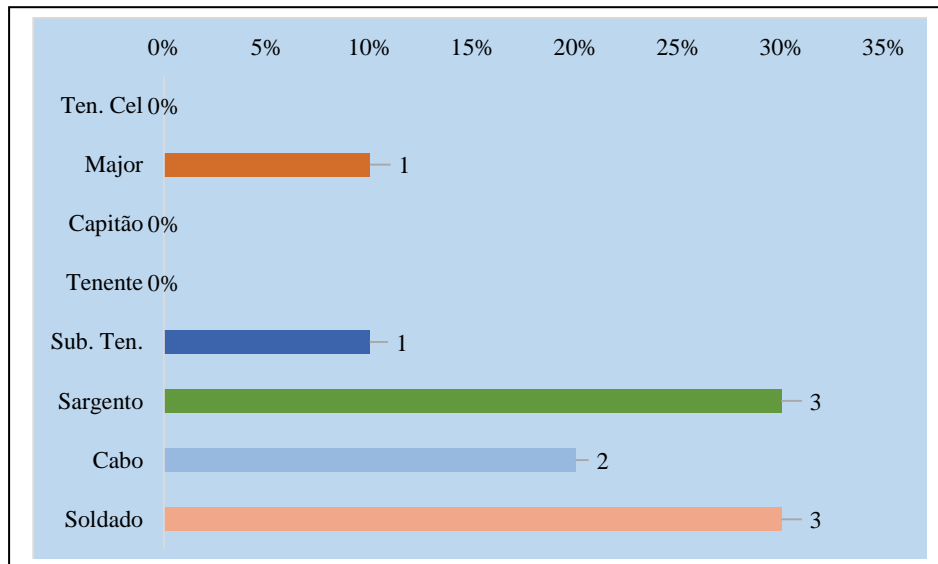
Gráfico 15- Percentual dos PM's migrantes quanto ao grau de escolaridade



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

A interpretação do gráfico 16, permite observar que a maior parcela dos policiais militares migrantes, ocupa a posição Atendimento e Mediação direta de soldado 60% dos migrantes.

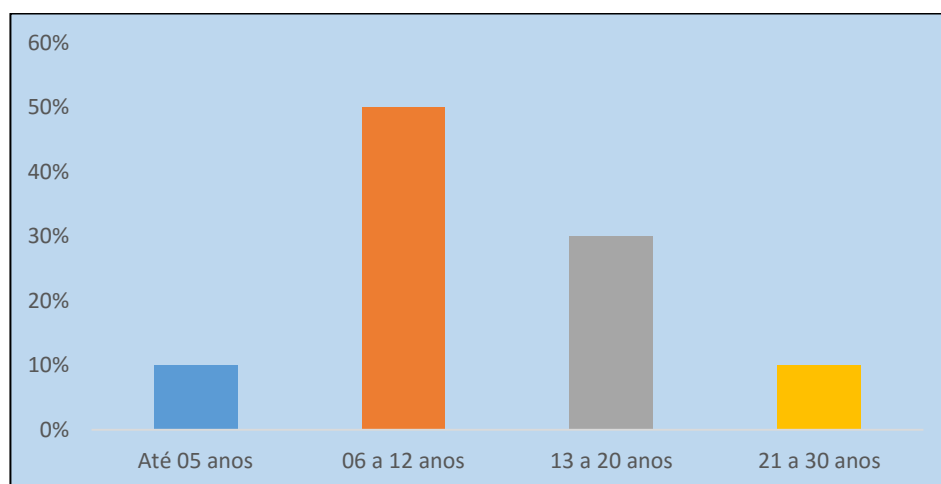
Gráfico 16- Distribuição dos PM's migrantes quanto ao posto ou graduação



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Analisando o gráfico 17, constata-se que mais de  $\frac{3}{4}$  (80%) dos policiais migrantes possui entre 06 a 20 anos de serviço na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.

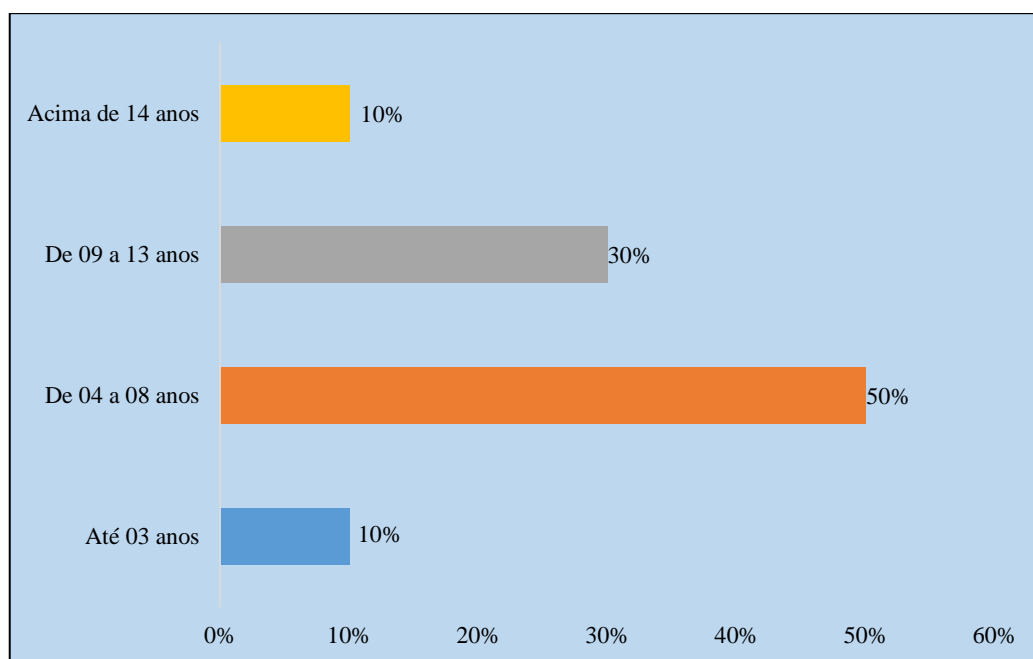
Gráfico 17- Percentual dos PM's migrantes quanto ao tempo de serviço na PMMT



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

O tempo de serviço em que os policiais militares migrantes que atuaram no policiamento modalidade ostensivo repressivo em Patrulhamento Tático concentra-se na faixa de 04 a 13 anos, aproximadamente (80%) dos pesquisados.

Gráfico 18- Percentual dos PM's migrantes quanto ao tempo de serviço no policiamento modalidade patrulhamento tático.



**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

A Tabela 12 permite a melhor visualização dos resultados dos diversos indicadores e suas respectivas variáveis analisadas na presente pesquisa.

Tabela 12- Indicadores sobre satisfação profissional dos migrantes do Batalhão Rotam ano 2016

	<b>Indicador</b>	<b>Media Indicador</b>	<b>Media da Variável</b>
<b>Política salarial</b>	Remuneração	4,02	4,02
<b>Condições de trabalho</b>	Viaturas	7,00	5,76
	Coletes balísticos	5,04	
	Alimentação	4,06	
	Armamento	5,00	
	Instalações físicas	5,00	
<b>Trabalho em si</b>	Identificação policiamento ostensivo preventivo	7,20	7,29
	Identificação policiamento ostensivo repressivo	8,20	
	Interação polícia versus comunidade	8,20	
	Horário de trabalho	7,60	
	Termino de serviço	7,40	
	Poder de decisão Policiamento ostensivo preventivo	6,20	
	Identificação policiamento ostensivo repressivo	6,20	
<b>Relações interpessoais</b>	Colegas de trabalho	8,80	8,80
	Superior imediato	8,80	
	Espírito de equipe	8,80	
<b>Estilo de liderança</b>	Habilidade de Gestão	8,80	8,80
	Descentralização	8,80	
<b>Desenvolvimento profissional</b>	Treinamento adequado Policiamento Ostensivo Preventivo	7,20	6,13
	Treinamento adequado Policiamento Ostensivo Repressivo	7,80	
	Incentivo à capacitação	3,40	
<b>Reconhecimento pelo trabalho</b>	Reconhecimento e prestígio	2,80	2,80
<b>Satisfação com a organização</b>	Satisfação com a organização	9,20	7,30
	Identificação com a organização	8,40	
	Estabilidade financeira	6,40	
	Regulamentos	5,20	
<b>Migração Interna</b>	Desejo de Migração interna	9,20	9,20

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

## 6.12 Questões abertas

A questão aberta foi disponibilizada para os respondentes com a finalidade de extrair



maiores informações, pois admite que eles tenham maior liberdade para expor suas opiniões. Foi perguntado aos policiais militares a apresentarem sugestões de melhorias para instituição. Os pesquisados declaram:

- a) Implementação gratificação financeira ao policial militar para se capacitar internamente, seria um estímulo à motivação dos policiais militares em busca conhecimento e conseqüentemente melhor serviço prestado a sociedade.
- b) Diminuição das diferenças salariais entre oficiais e praças, pois um subtenente em fim de carreira funcional, estando na metade da escala hierárquica, não recebe como proventos 50% que é um soldo de oficial de último posto.
- c) Calendário prévio e desenvolvimento de capacitação continuada, devido ações de capacitação serem esporádica e concentração mais em formação profissional, mais centrado nas carreiras funcionais de oficiais.
- d) Ao Comandante Geral, democratizar alguns assuntos gerais que são de interesse da tropa.
- e) Entrada única na carreira de policial militar.
- f) Melhor gerenciamento do efetivo operacional.
- g) Melhorias nas condições de instalação das unidades militares.
- h) Academia de musculação nos principais batalhões de polícia.
- i) Diminuir o interstício de promoção, principalmente entre soldados para cabos.
- j) Ao chefe do executivo propor plano saúde para tratamento de doenças proveniente do serviço, pois o mesmo não investe em saúde aos militares, pois o ambulatório militar não supri a necessidade das doenças surgidas decorridos pela profissão.
- k) A organização através de seus representantes se impor mais perante aos outros órgãos e poderes, pois nota que em geral os representantes aparentam não representar a classe, em um estado de submissão, expondo a instituição em assuntos que não melhora nada como organização.

### **6.13 Resumo das médias das variáveis**

O Quadro 10 e 11 permitem a melhor visualização dos resultados das diversas variáveis analisadas na presente pesquisa, um resumo comparativo das médias das variáveis, distribuídas em ordem decrescente de valores. O intuito é identificar os fatores que mais interferem na motivação dos policiais militares lotados na 1ª CIA e 2ª CIA do Batalhão ROTAM, e Efetivo Administrativo

e dos Policiais Migrantes para o Policiamento Ostensivo Preventivo localizado no município de Cuiabá/MT.

Percebe-se que as variáveis “relações interpessoais”; “estilo de liderança” é que obteve dos policiais militares respondentes lotados na 1ª CIA e 2ª CIA do Batalhão ROTAM, e Efetivo Administrativo onde relataram estar satisfeitos parcialmente.

Quanto média variável “migração interna” pontuou (6,96) e expõem que estão satisfeitos parcialmente e se houver oportunidade estes policiais migraram para o policiamento ostensivo preventivo a disposição das instituições, verifica-se que a variável “reconhecimento pelo trabalho” “política salarial” obteve sujeitos de pesquisa insatisfeitos.

As demais variáveis se encontram em posição de insatisfação para os militares, porém, nenhuma variável em estudo foi alvo de total insatisfação.

Quadro 10- Resumo das médias das variáveis pesquisadas PM's Rotam

VARIÁVEL	MÉDIA
Relações Interpessoais	7,89
Estilo de Liderança	7,06
Migração Interna	6,96
Trabalho em Si	6,56
Desenvolvimento Profissional	6,19
Satisfação com a Organização	5,86
Condições de Trabalho	5,10
Política Salarial	4,14
Reconhecimento pelo Trabalho	4,00

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

Percebe-se que os policiais militares migrantes estão totalmente satisfeito com indicador “migração interna”, “relações pessoais” e “Estilo de liderança”; e a variável migração interna traduz a satisfação de estar à disposição de outras instituições, e as variáveis que obtiveram dos policiais militares o indicativo de total insatisfação em toda pesquisa foram as de “reconhecimento pelo trabalho” e “política salarial”.

As demais variáveis encontram-se em posição de insatisfação e satisfação parcialmente, para os militares.

Quadro 11- Resumo das médias das variáveis pesquisadas PM's Migrados

<b>VARIÁVEL</b>	<b>MÉDIA</b>
Migração Interna	9,20
Relações Interpessoais	8,80
Estilo de Liderança	8,40
Satisfação com a Organização	7,30
Trabalho em Si	7,29
Desenvolvimento Profissional	6,13
Condições de Trabalho	5,76
Política Salarial	4,02
Reconhecimento pelo Trabalho	2,80

**Fonte:** Pesquisa de campo, 2017.

## 7. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Buscou-se responder aos questionamentos propulsores desta pesquisa. Abaixo apresenta-se as respostas pertinentes a cada questão proposta.

**Quais as características sócio funcionais dos policiais militares que executam o policiamento ostensivo repressivo 1ª CIA, 2ª CIA ROTAM e Administrativos ROTAM/MT?**

Os militares que atuam na filosofia de doutrinação de patrulhamento tático ostensivo e repressivo são em grande maioria (94%) do sexo masculino. Uma grande maioria possui faixa etária entre 26 a 33 anos. Verifica-se também, que a faixa etária que vai dos 34 a 41 anos é bem expressiva, pois as duas faixas etárias juntas correspondem a (82%) do efetivo entrevistado. Pouco mais da metade (56%) do efetivo entrevistado respondeu que é casado, mas, o percentual de policiais solteiros é expressivo (28%). Quanto ao grau de escolaridade, a maioria (36%) está cursando nível superior, mas é expressivo os que têm grau de estudo em nível médio completo e de superior completo. A graduação de nível funcional predominante é a de soldado (50%), que acrescida da quantia expressiva de cabos perfazem (76%) a estas graduações que tem a função em Atendimento e Mediação. A maior parte dos militares trabalha na PMMT há até 12 anos, sendo que na atividade patrulhamento tático se concentra maior parte até 08 anos. Analisando o tempo de serviço em que os policiais militares estão nas fileiras da Polícia Militar de Mato Grosso está bem distribuído, mas tempo de serviço na atividade patrulhamento há uma concentração maior porcentagem corresponde aos militares que atuam há até 08 anos (66%). Uma grande maioria dos militares (48%) percebe vencimentos brutos entre R\$ 5.500,00 a R\$ 7.500,00.

**Quais são os fatores que intervêm na motivação dos policiais militares para o trabalho?**

Analisou-se que os fatores que obtiveram as maiores médias, ou seja, que mais intervêm positivamente na motivação dos policiais militares para o trabalho são: **relações interpessoais, estilo de liderança e migração interna.**

A variável “relações interpessoais”, que obteve média geral de 7,89, é descrita como um fator de satisfação parcial para os militares, pois a camaradagem torna-se indispensável à formação e ao **convívio da família policial-militar**, cumprindo existir as melhores relações sociais entre os policiais militares em um clima de boa interação entre as pessoas é capaz de gerar maior motivação para o trabalho. O estilo de liderança adotado pelo comportamento preferido pelo superior imediato (Sargento, Subtenente e Tenente) agrada satisfeita parcialmente a maioria dos militares, pois a média geral de 7,06 percebe-se a habilidade de

gestão Integrada.

Com relação à satisfação com a organização, a média geral de 5,86 explica que a maioria dos policiais militares está insatisfeita em trabalhar na PMMT, onde o fator mais valorizado por eles é a identificação com organização. Porém, o Regulamento Disciplinar, formulado em 1978, é ponto de controvérsia e animosidades no local de trabalho, deixando os entrevistados totalmente insatisfeitos.

Já os principais fatores que interferem negativamente na motivação dos policiais militares são: **reconhecimento pelo trabalho, política salarial, e condições de trabalho.**

Os policiais militares se encontram insatisfeitos quanto ao reconhecimento pelo trabalho, a média geral de 4,0, eles se manifestaram que a política de reconhecimento da PMMT, em ocorrências críticas e que são bem-sucedidos, e esta para a organização nada mais é do que o dever de ofício, menosprezando seus feitos. Queixaram dos atrasos nas promoções, o que é um absurdo, e que isso os deixa bastante frustrados e desestimulados. A política salarial adotada pela PMMT tem deixado os militares muito desmotivados para a execução do trabalho. A categoria se sente desvalorizada pela classe política e pela sociedade, exemplificando, na política, o não pagamento da Revisão Geral Anual (RGA) referente aos salários interfere diretamente na insatisfação.

A média geral de 5,10 exprime a insatisfação dos policiais militares com relação às condições de trabalho, segundo alguns militares, esse dado preocupante é resultado da falta de investimento do Governo Estadual, pois não recebem nem fardamento de direito. Também, equipamentos diferenciados, como bernal, não são devidamente entregues aos policiais, que os adquirirem por custeio próprio. A estrutura física do ambiente de trabalho obteve maior nota de avaliação pelos policiais militares com média (7,12), expressando que os policiais militares estão satisfeitos parcialmente naquilo que se refere à instalação física da sede do Batalhão Rotam. Vale ressaltar que as muitas melhorias obtidas decorreram do comprometimento pelos próprios policiais militares que fundaram o Grêmio Recreativo Rotam, para financiarem projetos sociais e melhoria na instalação. O fato de as viaturas serem locadas permite uma maior prevenção a esta ferramenta de trabalho, no entanto a insatisfação se dá pela inadequação dos modelos locados às necessidades pertinentes ao policiamento tático. Atualmente está ocorrendo troca de frota para modelos adequados. Em referência a boa parte do material bélico e de apoio, afirmaram que há precariedade e insuficiência de armas, que estão disparando por estarem com vida útil ultrapassada. Munições e coletes utilizados estão em más condições. Os militares comentaram ainda sobre a alimentação disponibilizada pela PMMT, que segundo eles não é de boa qualidade.

**Como está o nível de satisfação dos policiais militares ao praticarem a policiamento ostensivo preventivo e ostensivo repressivo?**

A média da variável alcançada foi 6,56, verifica-se que os militares estão satisfeitos parcialmente com o exercício da modalidade de policiamento patrulhamento tático nas cidades de Mato Grosso. A maior média (7,72) foi referente ao indicador de Identificação com o policiamento ostensivo repressivo; bem maior que a identificação com o policiamento ostensivo preventivo que obteve (7,36). Entre alguns aspectos analisados sobre o trabalho em si, o indicador “poder de decisão” é o que mais torna os militares satisfeitos parcialmente, ao passo que a análise do indicador “término de serviço”, demonstrou que os militares estão insatisfeitos, pois se sentem fadigados ao término de cada jornada de trabalho.

Qual o grau de satisfação dos policiais militares quanto às relações interpessoais?

A média geral de 7,89 constante na tabela 5 define a satisfação parcial dos militares com as relações interpessoais presentes na 1ª CIA, 2ª CIA ROTAM e Administrativos. Este é um dado bastante importante para a corporação, pois um clima de boa interação entre as pessoas é capaz de gerar maior motivação para o trabalho.

O indicador **“colegas de trabalho”** obteve a maior média (8,12), traduzindo que os militares têm um ótimo relacionamento com os seus colegas de trabalho.

Já o indicador “superior imediato” teve a menor média (7,72), demonstrando a satisfação parcial dos militares subordinados com seus superiores imediatos.

Qual o grau de satisfação dos policiais militares em relação à PMMT?

Os policiais militares avaliaram seu nível de satisfação com a organização policial militar, e a média geral obtida foi de 5,86, este índice demonstra insatisfação com a organização Polícia Militar do Estado de Mato Grosso. A maior média (7,36) foi obtida pelo indicador “identificação com a organização”, o que retrata que os policiais militares estão satisfeitos parcialmente e se identificam com organização. Quanto ao indicador “satisfação com a organização”, este resultou em um valor menor com a média (6,84), percebe-se que os militares estão satisfeitos parcialmente com a PMMT, demonstrando satisfação em trabalhar nela.

O indicador “estabilidade financeira”, apresentou indicador de (4,92) o que reflete que os policiais militares estão insatisfeitos com o tema apresentado nesse quesito. Afirmam que há uma incoerência de tratamento, pois em decorrência do trabalho diário é frequente responderem procedimentos administrativos disciplinares por atos legais praticados no dia de trabalho.

Um dado preocupante foi a média obtida através da verificação dos dados do indicador

atribuída ao “regulamento disciplinar” (4,32), apresentando a insatisfação da maioria dos militares com o fato. Eles citaram que regulamento é muito rígido, e que se aplicam punições administrativas com empirismo e pouco embasamento legal, e que se sentem melhor ser apurados em inquéritos, por entenderem ser mais justo, do que ser sindicados em sindicância acusatória. As organizações militares são as únicas no país onde as punições no ambiente de trabalho podem resultar no cerceamento de liberdade do profissional militar, tirando o seu direito à liberdade.

Sobre a migração interna, o “desejo de migração interna”, apresentou indicador de (6,96) o que reflete que os policiais militares estão satisfeitos parcialmente, nota-se que pelos respondentes, havendo oportunidade migram-se internamente para o policiamento ostensivo preventivo à disposição.

**Quais as características sócio-funcionais dos policiais militares migrantes que executam o policiamento ostensivo preventivo transferido da Rotam 2016?**

A faixa etária de policiais militares migrantes da Rotam 50% é de entre 26 a 33 anos, casados, e 40% destes possuem um filho. O grau de escolaridade dos policiais militares migrantes pesquisados, 60% possui curso superior completo. Observa-se que a maior parcela destes migrantes 60% ocupa a posição de Atendimento e Mediação direta de soldado e 80% possui entre 06 a 20 anos de serviço na PMMT. O tempo de serviço dos policiais militares migrantes, que atuaram no policiamento modalidade ostensivo repressivo em Patrulhamento Tático, concentra-se na faixa de 04 a 13 anos, o que é aproximadamente (80%) dos pesquisados.

Os policiais migrantes demonstraram insatisfação plena com o “reconhecimento do trabalho” (2,80); com a “política salarial” (4,02), seguindo da “condição de trabalho” (5,76). E satisfeitos parcialmente no “desenvolvimento profissional” (6,13), “trabalho em si” (7,29) e “satisfação com organização.” (7,30). Os melhores índices foram “migração interna” (9,20), “relações interpessoais” (8,80) e “estilo de liderança” (8,40).

O indicador “desejo de migração interna”, apresentou indicador de (9,20), o que reflete que os policiais militares desejam mudar de lotação caso haja possibilidade de terem a mesma satisfação.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos dados inferidos das respostas dos entrevistados permitiu avaliar o grau de motivação no trabalho dos policiais militares, os quais desenvolvem o serviço de policiamento ostensivo preventivo e policiamento ostensivo repressivo na cidade de Cuiabá/MT.

Identificou-se então que, em geral, os militares que se encontram com menor grau de motivação, percebidos que os que exercem **policiamento ostensivo repressivo** apresentaram média geral das variáveis de (5,97) estando **insatisfeitos**.

Aos militares que se encontram com **policiamento ostensivo preventivo**, também estão em menor grau de motivação, mas apresentaram índices melhores na média geral das variáveis de (6,63) estando **satisfeitos parcialmente**.

O estudo possibilitou visualizar que os militares do **policiamento ostensivo repressivo** estão **satisfeitos parcialmente** com as Relações Interpessoais, Estilo de Liderança, Migração Interna, Trabalho em Si, Desenvolvimento Profissionais e insatisfeitos, Satisfação com a Organização, Condições de Trabalho, Política Salarial e Reconhecimento pelo Trabalho.

Aos policiais militares que exercem o **policiamento ostensivo preventivo** estão **satisfeitos totalmente** com Migração Interna, Relações Interpessoais, Estilo de Liderança e **satisfeito parcialmente** com Satisfação com a Organização, Trabalho em Si e Desenvolvimento Profissional e **insatisfeito** com Condições de Trabalho e Política Salarial e **totalmente insatisfeitos** Reconhecimento pelo Trabalho.

Verifica-se que em relação aos militares lotados na Rotam, (04) quatro fatores são causas de insatisfação, são eles:

- a) O reconhecimento pelo trabalho;
- b) Política salarial;
- c) As condições de trabalho;
- d) E a insatisfação com a organização.

Aos policiais militares tanto os que exercem o **policiamento ostensivo preventivo** e **ostensivo repressivo** na maioria almejar a migração interna com convicção que possuíram melhor qualidade de vida, verificada pelos indicadores (9,20 e 6,96) respectivamente.

Na tropa, a remuneração está longe de ser compatível com o grau de periculosidade da profissão, por isso, os gestores devem continuar lutando para que essa situação mude, e a estabilidade financeira e no trabalho público, e é vista por maioria do funcionalismo público,



é um fator que para os policiais militares é fictício, pois na prática do trabalho dia a dia eles relatam que as possibilidades de erros são muitos além das de acertos, pois lidam com infratores que vivem a margem da lei e não liga a mínima para a vida do cidadão e do policial.

Ao comparar o grau de satisfação dos policiais em trabalhar na corporação pelos lotados na Rotam (6,84) com o grau de satisfação em exercer a atividade de policiamento ostensivo repressivo (7,72), interpreta-se que, apesar dos profissionais estarem insatisfeitos em trabalhar na PMMT, muitos aprovam a doutrina de policiamento modalidade patrulhamento tático, e se identificam com o estilo de policiamento. Logo, interpreta-se que a atividade policial que motiva a grande maioria dos policiais militares, e alguns fatores negativos do ambiente de trabalho ao nível da organização PMMT que os desmotivam, contudo, esses podem ser administrados pelos comandantes.

Um resultado inverso se verifica ao comparar o grau de satisfação dos policiais em trabalhar na corporação (migrantes) (9,20) com o grau de satisfação em exercer a atividade de policiamento ostensivo preventivo (7,20). Interpreta-se que, apesar dos profissionais estarem muito satisfeitos em trabalhar na PMMT em suas atuais funções, se sentem parcialmente insatisfeitos com alguns fatores negativos do ambiente de trabalho, em geral pelo nível de satisfação verificado, consideram estar melhores do que os que exercem o patrulhamento tático.

Houve algumas limitações no estudo, em função da instituição abordada ser militarizada, mesmo sendo comunicado aos respondentes que os mesmos não seriam identificados através do questionário, percebeu-se certo receio deles em tecerem comentários sobre a instituição e seus superiores hierárquicos, principalmente na população dos migrados.

A pesquisa não traduz a opinião de todos os policiais militares da PMMT, lotados no Batalhão Rotam e os migrados principalmente para órgãos de assessorias, e a colaboração dos policiais militares na pesquisa foi extremamente importante.

Observados os resultados desta pesquisa, acredita-se que algumas medidas e atitudes devem ser tomadas pela organização, no intuito de minimizar os aspectos negativos que desmotivam os militares para o serviço de policiamento.

São elas:

- ✓ Oferecer melhores condições de trabalho, disponibilizando armamento, coletes balísticos e manutenção da troca da frota de viaturas adequadas para o serviço;
- ✓ Proporcionar aos policiais um maior reconhecimento pelo trabalho, respeitando os critérios de promoção (principalmente o tempo). O reconhecimento e o prestígio devem ser percebidos de forma clara e eficiente, para estimulá-los ao trabalho;
- ✓ Repensar uma nova política salarial, onde os funcionários percebam justiça e equidade no pagamento e a equivalência, a exemplificar a equiparação do soldo bruto em que fim

de carreira das praças subtenente (CR\$ 10.404,43) receba o percentual de soldo (50%) do com fim de carreira do oficialato coronel (CR\$ 27.358,37). Atualmente, pela lei de subsídios é (38,03%). A remuneração deve ser compatível com a periculosidade da profissão, portanto, a luta dos gestores pela valorização salarial da categoria deve ser intensa;

- ✓ Realizar capacitação técnica continuada a oferecer treinamentos periodicamente, para manter o policial atualizado e sempre pronto para o serviço, quanto ostensivo e repressivo;
- ✓ Desenvolver política de valorização profissional, interna e externa para melhorar a autoestima e satisfação interna na organização policial militar, para que se orgulhe de suas atividades e de seu compromisso com a sociedade, para melhorar o clima organizacional e diminuir a migração interna.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

BARRETO, Sílio Dutra. **Motivação dos servidores públicos da Delegacia da Receita Federal em Aracaju**. Monografia (Bacharelado em Administração). São Cristóvão/SE: Universidade Federal de Sergipe, 2007.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. Caxias do Sul: Educs, 2005.

CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e motivação**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.

\_\_\_\_\_. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25 ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 27 ed. São Paulo: Malheiros, 2010.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, A.R. dos A.; PADILHA, W.R. O relacionamento da polícia militar com a comunidade. In: B.C.S. Peixe et al. **Gestão de políticas públicas no Paraná: coletânea de estudos**. Curitiba: Progressiva, 2008.

SILVA, M.A. **Dicionário de termos, expressões e gírias policiais militares**. 1 ed. Curitiba: Comunicare, 2003.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VALENTE, J.L. Polícia militar é um oxímoro: a militarização da segurança pública no Brasil. **Revista do Laboratório de Estudos da Violência da UNESP/Marília**, 10(1):204-222, 2012.

\_\_\_\_\_. Rede de tensiones en la vida cotidiana: análisis desde la perspectiva de la psicología social comunitaria. In: Jiménez-Domínguez, B. (Comp.). **Subjetividad, participación e intervención comunitaria: una visión crítica desde América Latina**. 1 ed. Buenos Aires: Paidós, 2008.

\_\_\_\_\_. Intervenção psicossocial e compromisso: desafios às políticas públicas. In: A.M. Jacó-Vilela; L. Sato. **Diálogos em psicologia social**. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de

Pesquisas Sociais, 2012.

\_\_\_\_\_. UPPS: observações sobre a gestão militarizada de territórios desiguais. **Revista Direito e Práxis**, 5(9), 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

**ANEXO**

**PESQUISA SOBRE A MIGRAÇÃO PROFISSIONAL NA POLICIA MILITAR DE  
MATO GROSSO: CAUSALIDADES E CONSEQUÊNCIAS  
DA ROTAM PMMT**

**PARTE I – CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO**

**QUESTÕES: Características sócios funcionais**

<b>1) Sexo:</b>	<b>6) Tempo de serviço na PMMT:</b>
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Até 05 anos
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> 06 a 12 anos
<b>2) Faixa Etária:</b>	<input type="checkbox"/> 13 a 20 anos
<input type="checkbox"/> De 18 a 25 anos	<input type="checkbox"/> 21 a 30 anos
<input type="checkbox"/> De 26 a 33 anos	<b>7) Tempo de serviço no Policiamento Tático:</b>
<input type="checkbox"/> De 34 a 41 anos	<input type="checkbox"/> Até 03 anos
<input type="checkbox"/> Acima de 42 anos	<input type="checkbox"/> De 04 a 08 anos
<b>3) Estado Civil:</b>	<input type="checkbox"/> De 09 a 13 anos
<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Acima de 14 anos
<input type="checkbox"/> Casado	<b>8) Remuneração (Salário Bruto):</b>
<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/> R\$ 3.500,00 a R\$ 5.500,00
<input type="checkbox"/> Convivente	<input type="checkbox"/> R\$ 5.500,01 a R\$ 7.500,00
<b>4) Grau de Escolaridade:</b>	<input type="checkbox"/> R\$ 7.500,01 a R\$ 9.000,00
<input type="checkbox"/> Educação básica incompleto	<input type="checkbox"/> R\$ 9.000,01 a R\$ 11.000,00
<input type="checkbox"/> Educação básica completo	<input type="checkbox"/> Acima de R\$ 11.000,00
<input type="checkbox"/> Nível Médio incompleto	<b>09) Quantidade Filhos:</b>
<input type="checkbox"/> Nível Médio completo	<input type="checkbox"/> Nenhum.
<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> 01 filho.
<input type="checkbox"/> Superior completo	<input type="checkbox"/> 02 filhos.
<input type="checkbox"/> Pós-graduação	<input type="checkbox"/> 03 filhos.
<input type="checkbox"/> Mestrado	<input type="checkbox"/> 04 filhos.
<input type="checkbox"/> Doutorado	<input type="checkbox"/> 05 filhos acima.
<b>5) Posto ou Graduação:</b>	
<input type="checkbox"/> Ten. Cel.	
<input type="checkbox"/> Major	
<input type="checkbox"/> Capitão	
<input type="checkbox"/> Tenente	
<input type="checkbox"/> Sub. Ten	
<input type="checkbox"/> Sargento	
<input type="checkbox"/> Cabo	
<input type="checkbox"/> Soldado	

## PARTE II – INDICADORES SOBRE SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Favor marcar com um X a resposta que melhor exprime sua opinião sobre as seguintes afirmativas:		Discordo totalmente	Discordo em parte	Concordo	Concordo totalmente	Não concordo, nem discordo
10)	Minha remuneração é compatível com o trabalho que executo.					
11)	A alimentação disponibilizada no ambiente trabalho é de boa qualidade.					
12)	Considero apropriadas as instalações físicas do meu ambiente de trabalho (ROTAM ou Lotação Atual).					
13)	As armas e munições utilizadas estão em boas condições, recebendo manutenção adequada.					
14)	Os coletes balísticos estão em boas condições e são adequados para o serviço.					
15)	As viaturas utilizadas recebem manutenção adequada.					
16)	Identifico-me com o serviço de policiamento ostensivo <b>preventivo</b> da Lotação atual.					
17)	Identifico-me com o serviço de policiamento ostensivo <b>repressivo</b> (ROTAM).					
18)	Há uma boa interação da polícia militar com a comunidade onde trabalho.					
19)	Considero-me satisfeito com meu horário de trabalho.					
20)	Sinto-me bem fisicamente após o término de serviço.					
21)	Tenho poder de decisão na atividade de policiamento ostensivo <b>preventivo</b> .					
22)	Tenho poder de decisão na atividade de policiamento ostensivo <b>repressivo</b> (ROTAM).					
23)	Tenho bom relacionamento com meus colegas de trabalho.					
24)	Tenho bom relacionamento profissional com meu superior imediato/chefe.					
25)	O espírito de equipe é facilmente percebido no setor onde trabalho.					
26)	Meu superior imediato/chefe conduz com habilidade a função que lhe é atribuída.					
27)	Meu superior imediato/chefe delega funções entre seus subordinados, descentralizando as atividades.					
28)	Recebi treinamento adequado para atuar no serviço de policiamento ostensivo <b>preventivo</b> .					
29)	Recebi treinamento adequado para atuar no serviço de policiamento ostensivo <b>repressivo</b> (ROTAM).					
30)	A PMMT incentiva os militares a se capacitarem.					
31)	Quem desempenha um bom trabalho é reconhecido e prestigiado pela PMMT.					
32)	Estou satisfeito em trabalhar na PMMT.					
33)	Identifico-me com esta organização.					
34)	A estabilidade financeira é a principal razão para eu permanecer na PMMT.					
35)	O fato de a PMMT aplicar o Regulamento Disciplinar Policial Militar para regular as relações de trabalho estimula minha motivação para o trabalho.					
36)	Se houver oportunidade desempenharei trabalho na proteção dignitários, Assembleia Legislativa, Tribunal, etc, ou em unidade Ostensiva Preventiva					
Espaço para você dar sugestões de melhorias para a instituição. (Responda nas linhas abaixo)						