

RESULTADOS DA PESQUISA NACIONAL SOBRE VALORIZAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE SEGURANÇA PÚBLICA 2022 SOB A ÓTICA DA GESTÃO MOTIVACIONAL APLICADA À PCMG

Ramon Denner de Oliveira⁴⁵

Adriana Ferreira Pereira⁴⁶

Adelino Pinheiro Silva⁴⁷



RESUMO: A motivação desempenha um papel fundamental, equiparável à organização do trabalho, gestão e habilidades individuais, na determinação do sucesso ou fracasso das organizações em alcançar seus objetivos estratégicos. Por essa razão, a motivação é um elemento central em numerosos estudos na literatura de gestão, que visam compreender e aplicar teorias motivacionais tanto de conteúdo quanto de processo. Sob essa ótica, o presente estudo busca fazer uma leitura dos resultados publicados pela Pesquisa Nacional Sobre Valorização dos Profissionais de Segurança Pública 2022 sob a perspectiva das teorias motivacionais de Maslow e Herzberg. O objetivo geral é identificar tendências sobre clima motivacional da organização a partir do cenário apontado pelos resultados da referida pesquisa. A busca por tendências utilizou-se de coeficientes de correlação de *Pearson* e análise de variância em recortes por faixa etária, tempo de serviço e faixa salarial. Constataram-se correlações de algumas variáveis em cada recorte, mas sem diferença significativa entre eles. Os resultados podem servir de base para proposição de pesquisas específicas para identificar, de forma mais aplicada, o cenário enfrentado pela Polícia Civil de Minas Gerais.

Palavras-chave: Motivação. Autoestima. Gestão de Pessoas.

RESULTS OF THE NATIONAL SURVEY ON THE VALUATION OF PUBLIC SECURITY PROFESSIONALS 2022 FROM THE PERSPECTIVE OF MOTIVATIONAL MANAGEMENT APPLIED TO PCMG

ABSTRACT: Motivation plays a fundamental role, comparable to work organization, management, and individual skills, in determining the success or failure of organizations in achieving their strategic objectives. For this reason, motivation is a central element in numerous studies in management literature, which aim to understand and apply motivational theories of both content and process. From this perspective, the present study seeks to analyze the results published by the National Survey on the Valorization of Public Security Professionals 2022 from the viewpoint of Maslow and Herzberg's motivational theories. The general objective is to identify trends regarding organizational motivational climate based on the scenario indicated by the results of the aforementioned survey. Trends were

45 Investigador de Polícia, atuando na Delegacia Especializada no Atendimento à Mulher em Ribeirão das Neves/MG, Especialista em Investigação Criminal e Psicologia Forense (Uniamérica), tecnólogo em Processos Gerenciais (Faculdade SENAI) e pós-graduado em Gestão de Segurança Pública e Inteligência Aplicada (Acadepol/MG). E-mail: ramon.denner@policiacivil.mg.gov.br. Orcid: 0009-0003-5717-5709

46 Delegada de Polícia Civil do Estado de Minas Gerais, lotada na Corregedoria-Geral de Polícia Civil do Estado. Mestranda em Direito (Fumec) na área de Instituições Sociais, Direito e Democracia, pós-graduada em Criminologia (Acadepol/MG) e em Gestão de Segurança Pública e Inteligência Aplicada (Acadepol/MG). E-mail: adrianafpereira@yahoo.com.br. Orcid: 0009-0008-1158-9427

47 Perito Criminal, doutor, mestre e bacharel em Engenharia Elétrica (UFMG), Polícia Civil de Minas Gerais. E-mail: adelino.pinheiro@policiacivil.mg.gov.br. Orcid: 0000-0002-2796-4841

explored using Pearson correlation coefficients and analysis of variance across age groups, length of service, and salary ranges. Some correlations were found among variables in each subgroup, but without significant differences between the subgroups. The results may serve as a basis for proposing specific research to more effectively identify the scenario faced by the Civil Police of Minas Gerais.

Keywords: Motivation. Self esteem. People management.

Introdução

É fácil observar, dentro de qualquer equipe de trabalho, que as pessoas possuem formas diferentes de trabalhar, bem como atingem resultados diferentes em suas tarefas executadas. Mesmo quando os membros da equipe executam as tarefas seguindo os mesmos padrões pré-determinados pela organização, é notório que nem todos os membros atingirão os mesmos resultados. Essa diferença de resultados deve-se, em parte, às aptidões e às habilidades de cada indivíduo, porém o resultado do trabalho não é determinado exclusivamente por esses fatores.

A motivação é um fator tão importante quanto a organização do trabalho, a gestão, as habilidades e as aptidões individuais para determinar o sucesso ou falha das organizações e seus objetivos estratégicos. Por essa razão, a motivação é parte central de diversos estudos nas literaturas em gestão, entre elas, as que buscam compreender e aplicar teorias de conteúdo e processo motivacionais.

Conforme constatado na análise institucional apresentada no Planejamento Estratégico da Polícia Civil de Minas Gerais (2023-2027), uma das fraquezas da instituição é o baixo comprometimento e desmotivação das equipes de trabalho. Remediar esta fraqueza deve ser ponto fundamental para o sucesso da organização em sua missão e visão institucionais, em que a organização se propôs a realizar suas atividades com excelência e ser reconhecida por isso (PCMG, 2023).

Considerando o exposto, o objetivo do artigo é fazer uma análise dos resultados coletados pela Pesquisa Nacional sobre Valorização dos Profissionais de Segurança Pública 2022 (SENASP, 2022) sob a ótica das teorias da motivação humana de Maslow e Herzberg, com foco na Polícia Civil de

Minas Gerais (PCMG). Uma questão norteadora é se alguns recortes, como faixa etária ou tempo de serviço, podem destacar-se em variáveis coletadas como vulnerabilidade ao burnout. Ressaltamos que a coleta de dados realizada pela Senasp foi pioneira, e que, por esse motivo, existe uma lacuna de conhecimento e de dados sobre os fatores motivacionais referentes aos servidores da segurança pública no Brasil.

A metodologia escolhida para a formulação deste estudo é a revisão bibliográfica do tema seguida de uma análise de dados com a finalidade de proporcionar uma análise crítica dos resultados publicados, proporcionando uma perspectiva focada na gestão de pessoas que permita identificar tendências e campos nos quais a instituição pode focar seus esforços com a finalidade de melhoria.

1 Referencial teórico

1.1 A hierarquia das necessidades: motivação na visão de Maslow

Elaborada por Maslow (1943), a Teoria da Hierarquia das Necessidades é uma das teorias mais populares e difundidas a respeito da motivação humana em amplo senso. A teoria proposta organiza as necessidades de forma hierárquica, como uma escada ou pirâmide com diferentes níveis (MCDERMID, 1960, apud BALLARD, BRIDGMAN & CUMMINGS, 2019), e sugere que a motivação pode ser descrita como a escalada desses níveis. Quando as necessidades mais baixas estão satisfeitas, as necessidades mais elevadas passam a dominar o comportamento e, caso alguma necessidade de nível mais baixo deixe de ser satisfeita, ela volta a predominar o comportamento do organismo (CHIAVENATO, 2002).

As duas primeiras etapas da hierarquia das necessidades são chamadas de necessidades básicas ou primárias (CHIAVENATO, 2002). Como indicado na Figura 1, na base da hierarquia, estão as necessidades fisiológicas, que são os requisitos biológicos para a existência humana, como ar, alimentação, sexo e sono. Segundo Maslow (1943), não há dúvidas de que, em um cenário no qual todas as necessidades não forem atendidas, o organismo será tomado pela motivação em atender às necessidades fisiológicas em detrimento das demais necessidades. Como exemplo do fenômeno descrito por Maslow, apresentamos o relato abaixo:

“Várias vezes tive que ir para casa para usar o banheiro. O ambiente de trabalho já não é bom, por se tratar de segurança, e juntando com as péssimas condições do prédio, é como se nós implorássemos para trabalhar”.
Investigador em Uberlândia. (SITE UOL, 2011).

Estando satisfeitas as necessidades fisiológicas, uma nova categoria de necessidades começa a surgir. As necessidades de segurança se referem à percepção do indivíduo sobre sua segurança, integridade física, proteção, previsibilidade e rotina.

Figura 1 - Hierarquia das necessidades ilustrada em forma de pirâmide. A imagem apresenta a hierarquia das necessidades em formato de pirâmide, sendo elas, da base para o topo, respectivamente: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança e proteção, necessidades de amor e pertencimento, necessidades de autoestima, autorrealização (tradução nossa).



Fonte: Adaptado de Mcleod (2024)

Com relação ao atendimento às necessidades básicas dentro da PCMG, observa-se que diversos locais e condições de trabalho não proporcionam um ambiente onde essas necessidades possam ser atendidas de forma adequada. Com certa regularidade, são expostas na mídia as condições inadequadas de diversas unidades dentro de Minas Gerais. Não é objetivo

deste estudo entrar na particularidade de cada um dos casos, porém nota-se que, mesmo na mais bem-estruturada das unidades, a simples passagem do tempo será um fator que deteriorará a infraestrutura do ambiente de trabalho. Por esse motivo, cobrar dos gestores de unidades ações preventivas para proporcionar um ambiente de trabalho que permita o atendimento às

necessidades fisiológicas deve ser uma tarefa contínua.

A partir do terceiro degrau da hierarquia das necessidades, iniciam-se as chamadas necessidades secundárias (CHIAVENATO, 2002). Nessa fase estão as necessidades de amor, posteriormente chamadas também de necessidades sociais por outros autores, que são referentes à necessidade por afeto e pertencimento. Na sequência, surgem as necessidades de estima, em que Maslow (1943) explica que se trata de necessidades referentes ao reconhecimento, prestígio, respeito e reputação.

Por fim, a última etapa na hierarquia das necessidades refere-se à autorrealização. Nessa etapa, todos os desejos do indivíduo foram alcançados, porém esse nível é raramente satisfeito em sua plenitude, pois o indivíduo costuma mudar suas metas e satisfações (CHIAVENATO, 2021).

1.2 Teoria bifatorial: motivação na visão de Herzberg, Mausner e Snyderman

Publicada originalmente por Herzberg *et al.* (1959), a Teoria dos Dois Fatores é uma teoria sobre a motivação nas atividades laborais inspirada pela teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943). Herzberg *et al.* (1959) adicionaram uma nova dimensão à teoria da hierarquia das necessidades, propondo um modelo de dois fatores ao modelo motivacional. Herzberg *et al.* (1959) basearam sua pesquisa em dados coletados por meio da entrevista com 203 engenheiros e contadores de Pittsburgh-EUA. Nos resultados, foi constatado que o sentimento de bem-estar no trabalho era atribuído aos próprios trabalhadores, enquanto os sentimentos de insatisfação normalmente eram atribuídos a fatores externos (FARIAS, 2015).

Figura 2 - Comparação entre as teorias de Maslow e de Herzberg. À esquerda, observam-se as necessidades segundo a teoria de Maslow, à direita os fatores de Herzberg.



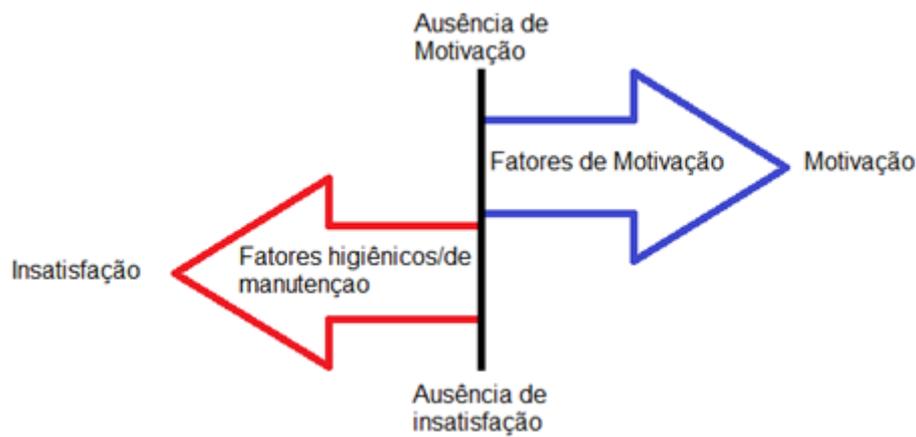
Fonte: adaptado de Herzberg (1997, 2008); Freitas (2006); Wagner III; Hollenbeck (2009); e Gondim; Silva (2004) *apud* Brandão *et al.* (2014).

A Figura 2 ilustra como os fatores higiênicos e motivacionais se relacionam com a hierarquia das necessidades de Maslow (1943).

Segundo Chiavenatto (2002), fatores de manutenção (também chamados de fatores higiênicos) e motivadores são independentes e desvinculados, ou seja, os fatores responsáveis pela motivação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.

Fatores relacionados à natureza do trabalho executado, ao trabalho em si, ao florescimento profissional, ao reconhecimento e ao crescimento são fatores motivadores, enquanto a supervisão, as políticas organizacionais, o salário atual, a segurança e as condições de trabalho são fatores higiênicos que irão agir na manutenção, sendo capazes de apenas prevenir ou gerar insatisfações (HERZBERG, 2008). A relação dimensional entre esses fatores distintos é apresentada no diagrama da Figura 3.

Figura 3 - Diagrama com a representação da independência entre a motivação e fatores higiênicos (manutenção).



Fonte: elaborado pelos autores de acordo com as descrições de Herzberg (1959 e 2008) e Chiavenatto (2022).

Com base na teoria de Herzberg, pode-se concluir que a motivação no trabalho será impactada pelos fatores motivacionais, enquanto a insatisfação com o trabalho dependerá de fatores higiênicos/de manutenção. É possível ainda elaborar os seguintes exemplos:

Com base no exposto pela teoria de Herzberg, que afirma que a remuneração do cargo, de forma isolada, é um fator de satisfação (higiênico/manutenção), é possível concluir que uma remuneração baixa vai ser um fator de insatisfação, enquanto aumentar essa remuneração para valores adequados ou até superiores ao esperado pelo indivíduo servirão apenas para remover essa insatisfação, não necessariamente elevando a motivação individual para executar suas tarefas.

Considerando que a perspectiva de evolução funcional e a percepção de valorização, de forma isolada, são fatores de motivação, pode-se argumentar que um bom plano de evolução funcional, com regras justas e transparentes, será um fator que motivará o indivíduo a executar suas funções (ou até mesmo ir além), enquanto planos de evolução percebidos como injustos, mal elaborados ou simplesmente inexistentes serão fatores que, apesar de não elevarem a motivação do indivíduo para executar suas funções e adotar responsabilidades, não terão impactos em sua manutenção no cargo atual ou satisfação com o trabalho.

1.3 Teorias de Maslow e Herzberg aplicadas aos resultados do Pró-vida

A pesquisa do Pró-vida foi realizada pela Secretaria Nacional de Segurança Pública (Senasp) por meio de uma coleta nacional de dados que abrangeu 125 instituições de segurança pública que concordaram em participar do estudo. Os dados foram coletados por meio de formulário preenchido pelos servidores, disponibilizado para os respondentes em um *link* na internet em plataforma própria. Participaram do estudo 145.786 respondentes (25,01% da população) com 95.028 respostas completas e 50.758 respostas incompletas (incluindo os que apenas acessaram o questionário, mas não responderam nenhuma pergunta) (SENASP, 2022).

Com a finalidade de proporcionar uma visão ampla e simplificada dos resultados apresentados pela pesquisa, aplicados aos conceitos apresentados neste artigo, criou-se uma tabela na qual foram divididas todas as variáveis apresentadas pelo relatório final entre os grupos "fatores de manutenção" e "fatores motivacionais". Como critério para realizar essa divisão, foi analisada a descrição dos resultados das variáveis apresentadas pela pesquisa do Pró-vida e foram utilizadas as definições das teorias de Maslow e Herzberg, apresentadas neste artigo.

A partir dessas variáveis, foram criadas as Tabelas 1 e 2 com os seguintes critérios:

- Na coluna “Escore”, estão os resultados publicados pelo relatório final da pesquisa Pró-vida 2022, e as linhas são ordenadas para apresentar o escore em valores crescentes.

- Na coluna “Resultado ideal”, as variáveis receberão uma classificação de “maior” ou “menor”. Essa classificação é baseada nas orientações para interpretação individual de cada variável, obedecendo ao apresentado no diagnóstico publicado pelo relatório final.

- A Tabela 1 apresenta as variáveis nas quais o resultado ideal seria um valor maior, e a Tabela 2 contém as variáveis em que o resultado ideal seria menor.

- Na coluna “Diagnóstico”, cada variável receberá uma classificação entre “Bom”, “Ruim” e “Médio”. O critério para essa classificação será o escore da variável. Na metodologia utilizada pelos autores da pesquisa, resultados entre 45 e 55 são considerados “dentro da média” e, portanto, serão classificados como “Médio”. Para as variáveis com “resultado ideal” classificado como “Maior”,

resultados abaixo de 45 serão classificados como “Ruim”, e acima de 55 como “Bom”. Já nas variáveis com resultado ideal classificado como “Menor”, valores acima de 55 serão classificados como “Ruim”, e menores que 45 serão classificados como “Bom”.

- No campo “Tipo de fator”, as variáveis foram classificadas com base nas teorias de Maslow e Herzberg apresentadas ao longo deste artigo. As variáveis interpretadas como úteis para a análise dos fatores de manutenção receberão a classificação “Satisfação”, e as interpretadas como úteis para a análise de fatores de motivação receberão a classificação “Motivação”. Três variáveis receberam a classificação “Ambos”, pois o critério utilizado pela pesquisa pode enquadrá-las tanto como fator de motivação quanto fator de manutenção. Por fim, ressalta-se que uma variável (Extroversão) recebeu a classificação “Não aplicável”, em razão do entendimento de que ela não é útil para a análise proposta por este artigo.

Tabela 1 - Variáveis com resultado ideal maior coletadas pela pesquisa Pró-vida 2022 sob a ótica da Teoria Bifatorial de Herzberg. Em negrito, as variáveis analisadas nos recortes de faixa etária, salário e tempo de serviço.

Variável	Escore	Resultado ideal	Diagnóstico	Tipo de fator
Satisfação com a vida	39,25	Maior	Ruim	Motivação
Florescimento no trabalho	42,01	Maior	Ruim	Motivação
Realização no trabalho	43,08	Maior	Ruim	Motivação
Florescimento	43,36	Maior	Ruim	Motivação
Satisfação no trabalho	44,42	Maior	Ruim	Motivação
Engajamento no trabalho	44,55	Maior	Ruim	Motivação
Motivação no trabalho	44,71	Maior	Ruim	Motivação
Enriquecimento trabalho-família	44,76	Maior	Ruim	Ambos
Qualidade de vida	44,99	Maior	Ruim	Satisfação
Felicidade interdependente	45,01	Maior	Médio	Satisfação
Identidade social (pertencimento)	45,08	Maior	Médio	Motivação
Reconhecimento no trabalho	45,26	Maior	Médio	Motivação
Influência positiva do trabalho na vida	45,34	Maior	Médio	Motivação
Percepção de suporte social no trabalho	45,35	Maior	Médio	Ambos
Qualidade da alimentação	46,03	Maior	Médio	Satisfação
Clima social da organização	46,85	Maior	Médio	Motivação
Percepção de saúde	47,11	Maior	Médio	Satisfação
Extroversão	47,12	Maior	Médio	Não aplicável
Desenho do trabalho	47,46	Maior	Médio	Satisfação

Disciplina/conscienciosidade	47,57	Maior	Médio	Motivação
Suporte social percebido	47,68	Maior	Médio	Satisfação
Dignidade no trabalho	48,46	Maior	Médio	Motivação
Saúde bucal	52,33	Maior	Médio	Satisfação
Qualidade do sono	54,44	Maior	Médio	Satisfação

Fonte: elaborado pelos autores a partir do relatório da pesquisa Pró-vida da Senasp.

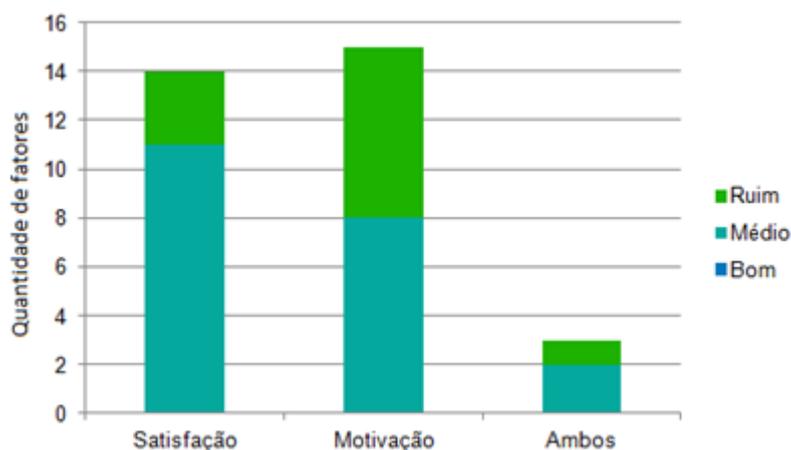
A Figura 4 apresenta as informações da Tabela 1 em gráfico de barras, fica evidente o sintoma de um cenário no qual a instituição possui servidores satisfeitos (fatores de manutenção, em maioria, dentro da média) e desmotivados (grande número de resultados negativos no atendimento aos fatores motivacionais). Organizações que enfrentam esse cenário, de forma simplificada, podem ser compostas por membros que se mantêm no exercício de suas funções (*turnover*⁴⁸ dentro da normalidade), porém trabalhando com baixo incentivo à produtividade e à adoção de responsabilidades.

Tabela 2 - Variáveis com resultado ideal menor coletadas pela pesquisa Pró-vida 2022 sob a ótica da Teoria Bifatorial de Herzberg. Em negrito, as variáveis analisadas nos recortes de faixa etária, salário e tempo de serviço.

Variável	Escore	Resultado ideal	Diagnóstico	Tipo de fator
Violação dos limites casa-trabalho	46,35	Menor	Médio	Motivação
Estigmatização na visão dos outros	52	Menor	Médio	Satisfação
Psicopatologia	52,46	Menor	Médio	Satisfação
Autoestigmatização na busca por ajuda	52,48	Menor	Médio	Satisfação
Conflito trabalho-família	53,9	Menor	Médio	Ambos
Vulnerabilidade ao stress	54,02	Menor	Médio	Motivação
Propensão ao endividamento	54,29	Menor	Médio	Satisfação
Neuroticismo	55,19	Menor	Ruim	Satisfação
Vulnerabilidade ao burnout	57,05	Menor	Ruim	Satisfação

Fonte: elaborado pelos autores a partir do relatório da pesquisa Pró-vida da Senasp.

Figura 4 - Quantitativo das categorias de resultados da pesquisa Pró-vida 2022 sob a ótica da Teoria Bifatorial de Herzberg. Nota-se que nenhum dos fatores, satisfação e motivação, obteve resultados classificados como "Bom".



Fonte: elaborado pelos autores a partir do relatório da pesquisa Pró-vida da Senasp.

48 *Turnover* é o termo utilizado dentro do contexto de gestão de pessoas para se referir à rotatividade de pessoal – contratações, demissões, etc.

Porém, com relação à análise do resultado das estatísticas apresentadas pelos resultados da pesquisa do Pró-vida 2022, cabe ressaltar que a interpretação deve ser feita de forma crítica, levando em consideração que a população pesquisada, embora inclua a PCMG, pode não necessariamente refletir a realidade da instituição. Além disso, a fórmula escolhida para gerar os escores pode não representar, de maneira adequada, a realidade individual enfrentada pela PCMG, pois leva em consideração critérios baseados nas amostras colhidas por Estado, e não por instituição. Por fim, é importante levar em consideração, para a análise crítica dos resultados, que a pesquisa feita pelo Pró-vida 2022 é o marco zero nesse tipo de levantamento de dados (PRÓ-VIDA, p. 86).

O relatório final da Pesquisa Nacional sobre Valorização dos Profissionais de Segurança Pública

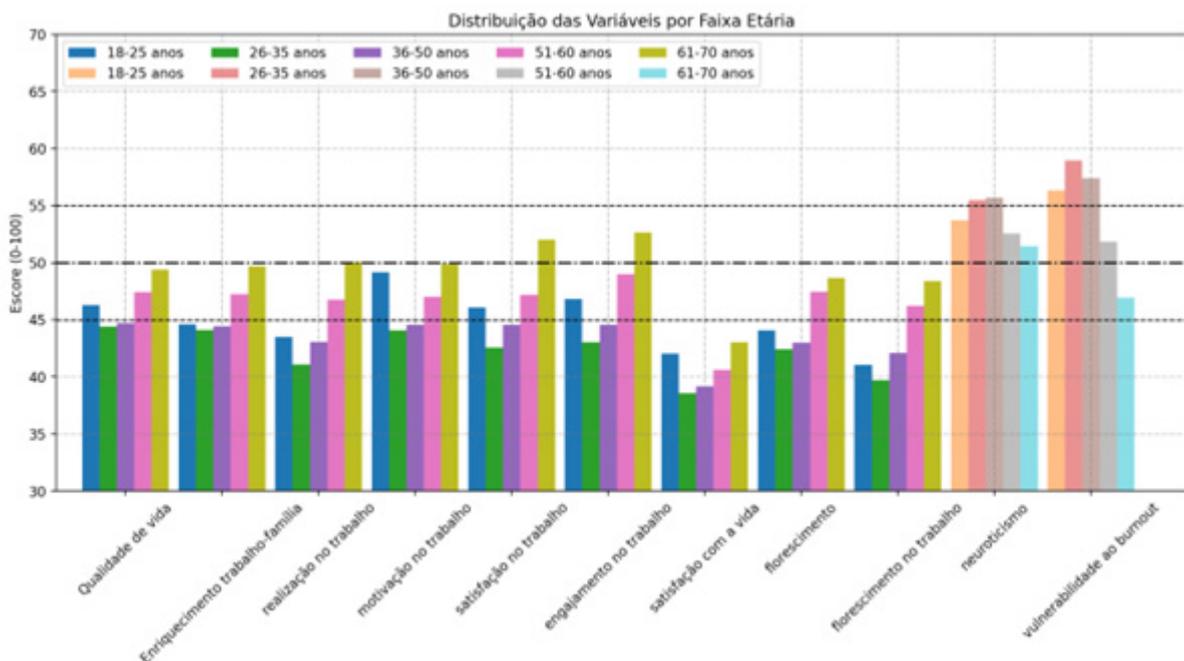
2022 apresenta também os resultados classificados por faixa etária, tempo na instituição, gênero e renda. Na sequência, foram transformados esses resultados em gráfico, com a finalidade de visualizar e identificar tendências.

2 Análise dos fatores com diagnóstico ruim

2.1 Recorte por idade do participante

No recorte por idade do participante, foram separados os dados e analisada a correlação de *Pearson* entre a faixa etária do participante e o escore das variáveis. A Figura 5 apresenta a distribuição dos escores por variável, sendo que as cores opacas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 1, e as cores translúcidas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 2.

Figura 5 - Distribuição das variáveis por faixa etária. As barras opacas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 1, enquanto as barras translúcidas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 2. O valor da média é indicado pela linha pontilhada.



Fonte: elaborado pelos autores a partir do relatório do projeto Pró-vida da Senasp.

A Tabela 3 indica o coeficiente de correlação de *Pearson* juntamente com o intervalo de confiança. Um resultado em que o intervalo de confiança não contém o valor zero é considerado significativo. Os dados indicam uma aparente correlação entre a idade dos entrevistados e a melhoria dos resultados (escores), porém o resultado significativo foi para *florescimento no trabalho*. Em todas as variáveis classificadas como *Ruim*, quanto maior era a idade do entrevistado, melhores eram os resultados. A faixa etária entre 18 e 25 anos foi a exceção, por possuir resultados melhores que a faixa etária subsequente.

Essa tendência foi percebida em todas as variáveis negativas.

O *florescimento no trabalho* está relacionado com a percepção do trabalhador de competências, seu envolvimento e sua contribuição no trabalho. Nesse ponto, existem diferentes hipóteses que podem explicar as medidas encontradas. Porém, os autores gostariam de chamar a atenção para alguns pontos que podem ser aplicados à PCMG:

- plano de carreira desequilibrado e antiquado, que não leva em consideração a motivação do servidor, sendo esta criada pela possibilidade de evolução funcional a partir de seu esforço, e que recompensa de forma desproporcional os servidores em fim de carreira;
- ausência de ferramentas de gestão que permitam aos gestores recompensar

servidores produtivos e comportamentos exemplares, e não apenas ferramentas para punir comportamentos indesejados;

- falta de clareza e transparência nos critérios de promoção, recompensa, premiações, avaliações, etc.;
- os servidores desmotivados estão saindo da instituição antes do fim da carreira;
- motivação por parte dos servidores mais antigos que ocupam cargos de liderança e destaque, pois se sentem mais motivados pelo reconhecimento e desafio proporcionados pela função.;
- os servidores mais antigos estão mais motivados por estarem próximos à aposentadoria.

Tabela 3 – Coeficiente de correlação de *Pearson* entre as variáveis e a subdivisão do recorte por faixa etária. Entre parênteses, o intervalo de confiança do coeficiente para 95% de confiabilidade. Em negrito, destaque para a correlação significativa.

Variável	Correlação (I.C.)
Qualidade de vida	0,71 (-0,46;0,98)
Enriquecimento trabalho-família	0,88 (-0,03;0,99)
Realização no trabalho	0,84 (-0,16;0,99)
Motivação no trabalho	0,27 (-0,80;0,93)
Satisfação no trabalho	0,74 (-0,42;0,98)
Engajamento no trabalho	0,74 (-0,41;0,98)
Satisfação com a vida	0,34 (-0,77;0,94)
Florescimento	0,81 (-0,26;0,99)
Florescimento no trabalho	0,91 (0,17;0,99)
Neuroticismo	-0,64 (-0,97;0,55)
Vulnerabilidade ao <i>burnout</i>	-0,84 (-0,99;0,17)

Fonte: elaborado pelos autores, a partir do relatório do projeto Pró-vida da Senasp.

Analisar esses dados por idade é fundamental para a PCMG. Levando em consideração a exigência de curso de graduação para integrar as carreiras policiais e a aposentadoria especial a que os policiais civis de Minas Gerais têm direito⁴⁹, é esperado que a maioria dos membros ativos da instituição, atualmente, tenha entre 26 e 60 anos. Essa informação pode ser verificada pela instituição por meio de seus sistemas de

administração de pessoal.

Considerando essa premissa, ao analisarmos os dados referentes aos grupos entre 26 e 60 anos (provável idade ativa dos policiais civis), nota-se baixa melhoria dentro do grupo entre 26 e 50 anos (melhoria média de 1,09 pontos), seguido por uma melhoria significativa no grupo em comparação ao grupo de 51 e 60 anos (melhoria média de 3,40 pontos).

49 Vide Lei Complementar nº 129/2013, de Minas Gerais.

2.2 Recorte por tempo na instituição

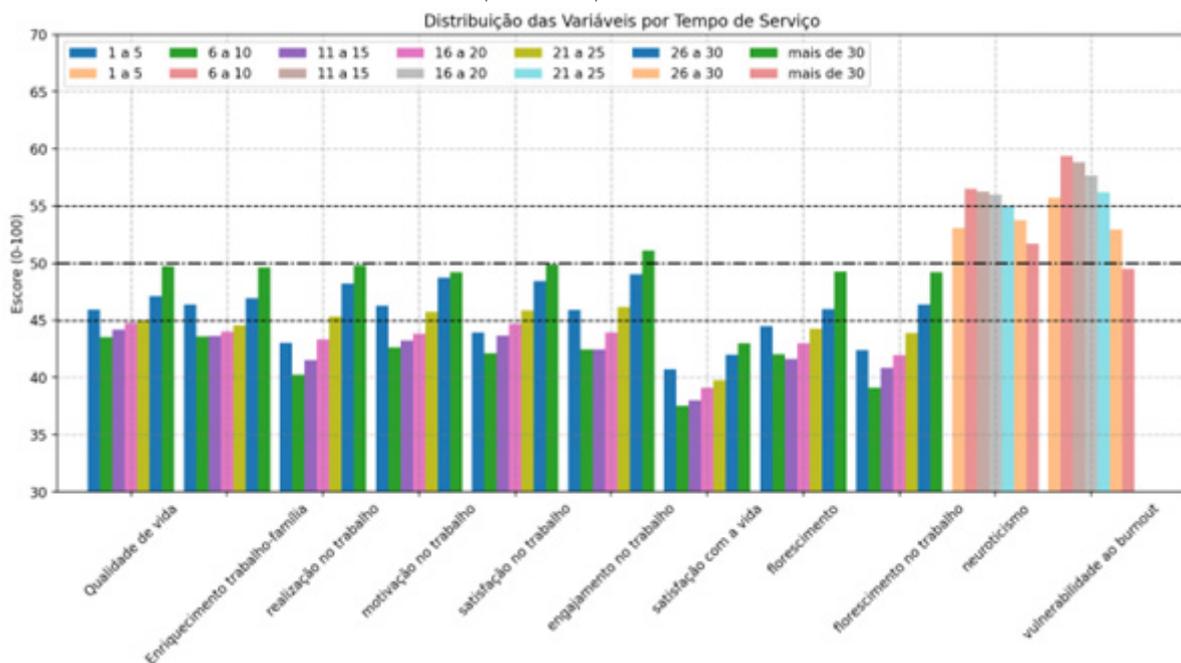
No recorte por tempo na instituição, foram realizadas as análises nos mesmos moldes do recorte por faixa etária. A Figura 6 apresenta a distribuição dos escores por variável, sendo que as cores opacas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 1, e as cores translúcidas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 2. A Tabela 4 indica o coeficiente de correlação de *Pearson* juntamente com o intervalo de confiança.

Ao analisar os resultados com base no tempo na instituição, pode-se notar que os resultados seguem tendência similar à percebida na classificação dos resultados por faixa etária. Além do *florescimento no trabalho*, foi encontrada correlação significativa para *realização*, *satisfação* e *engajamento no trabalho*. Isso indica uma

tendência de esses fatores aumentarem com o tempo de serviço. A *vulnerabilidade ao burnout* apresenta correlação negativa significativa, o que aponta uma redução da vulnerabilidade com o aumento do tempo de serviço.

Considerando novamente a premissa utilizada na análise por idade, ao serem analisados os dados referentes aos grupos entre 26 e 60 anos (provável idade ativa dos policiais civis), nota-se uma grande piora nos scores após 6 a 10 anos na instituição (piora de 2,98 pontos/média) quando comparadas à faixa anterior, seguida por baixas melhorias nas faixas de 11 a 15 anos (0,60 pontos/média), 16 a 20 anos (0,98 pontos/média) e 21 a 25 anos (1,32 pontos/média) na carreira. Novamente, apresenta-se a tendência de grande melhoria para as faixas entre os 26 e 30 anos (2,42 pontos/média) e 30 anos ou mais (2,13 anos/média) na instituição.

Figura 6 - Distribuição das variáveis por tempo de serviço. As barras opacas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 1, enquanto as barras translúcidas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 2. O valor da média é indicado pela linha pontilhada.



Fonte: elaborado pelos autores a partir do relatório do projeto Pró-vida da Senasp,

Tabela 4 – Coeficiente de correlação de *Pearson* entre as variáveis e a subdivisão do recorte por tempo de serviço e por faixa etária. Entre parênteses, o intervalo de confiança do coeficiente para 95% de confiabilidade. Em negrito, destaque para a correlação significativa.

Variável	Correlação (I.C.)
Qualidade de vida	0,71 (-0,09;0,95)
Enriquecimento trabalho-família	0,60 (-0,28;0,93)

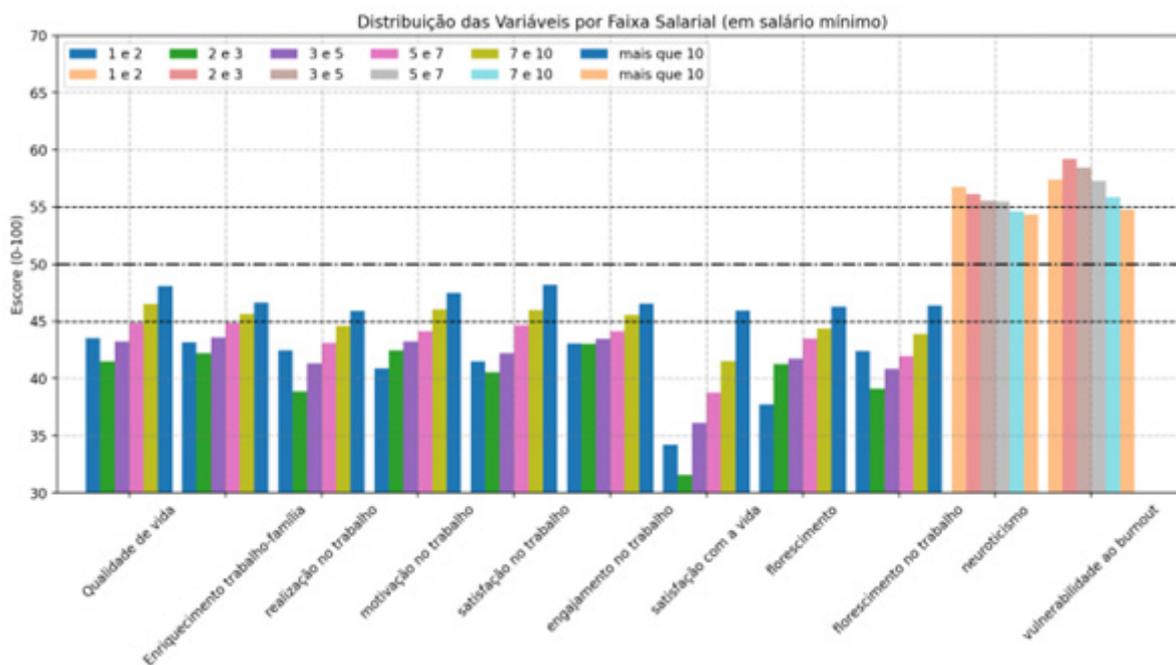
Realização no trabalho	0,88 (0,39;0,98)
Motivação no trabalho	0,70 (-0,12;0,95)
Satisfação no trabalho	0,91 (0,51;0,99)
Engajamento no trabalho	0,76 (0,03;0,96)
Satisfação com a vida	0,67 (-0,16;0,95)
Florescimento	0,73 (-0,06;0,96)
Florescimento no trabalho	0,85 (0,29;0,98)
Neuroticismo	-0,46 (-0,90;0,45)
Vulnerabilidade ao <i>burnout</i>	-0,75 (-0,96;-0,00)

Fonte: elaborado pelos autores a partir do relatório do projeto Pró-vida da Senasp.

2.3 Recorte por renda

No recorte por renda, foram realizadas as análises nos mesmos moldes do recorte por faixa etária. A Figura 7 apresenta a distribuição dos escores por variável, sendo que as cores opacas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 1, e as cores translúcidas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 2. A Tabela 5 indica o coeficiente de correlação de Pearson juntamente com o intervalo de confiança.

Figura 7 - Distribuição das variáveis por faixa salarial. As barras opacas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 1, enquanto as barras translúcidas são referentes às variáveis destacadas na Tabela 2. O valor da média é indicado pela linha pontilhada.



Fonte: elaborado pelos autores a partir do relatório do projeto Pró-vida da Senasp.

Os resultados classificados por faixa salarial seguem tendência similar à percebida nas classificações baseadas na idade e tempo na instituição. Neste caso, nota-se um aumento do número de variáveis com correlação significativa com exceção da *realização no trabalho* e a *vulnerabilidade ao burnout*. É importante ressaltar que a correlação não indica uma relação de causa e efeito e que, neste recorte, todos os escores ficaram abaixo da média.

Tal resultado é o esperado ao ser considerada a Teoria Bifatorial de Herzberg (1968), que argumenta que a remuneração não é um fator que vai motivar o funcionário, porém é um fator que pode gerar insatisfação (fator de manutenção/higiênico).

Porém, ressalta-se que, na PCMG, os maiores vencimentos costumam ser recebidos por servidores em funções de liderança e/ou destaque, fator que é considerado motivador. A adoção de novas responsabilidades, acompanhada de prestígio e valorização, pode ser uma das hipóteses que explica essa melhoria na motivação.

Em uma comparação entre os recortes, visando verificar se alguma variável poderia apresentar um resultado que divergisse dos demais, foi realizada a análise de variância (*Analysis of Variance* - ANOVA). Nessa análise, tem-se como hipótese nula a igualdade entre as médias. Na análise, foi observado, para cada variável – e.g. *Qualidade de vida*, *Enriquecimento trabalho-família*, etc –, se algum dos recortes apresentaria uma média diferente. Se o resultado apresentar um valor-*p* inferior a 0,05, tem-se um resultado significativo e evidência para afirmar que as médias são diferentes.

Tabela 5 – Coeficiente de correlação de Pearson entre as variáveis e a subdivisão do recorte por faixa salarial. Entre parênteses, o intervalo de confiança do coeficiente para 95% de confiabilidade. Em negrito, destaque para a correlação significativa.

Variável	Correlação (I.C.)
Qualidade de vida	0,88 (0,24;0,99)
Enriquecimento trabalho-família	0,93 (0,51;0,99)
Realização no trabalho	0,78 (-0,08;0,97)
Motivação no trabalho	0,99 (0,92;1,00)
Satisfação no trabalho	0,95 (0,60;0,99)
Engajamento no trabalho	0,95 (0,58;0,99)
Satisfação com a vida	0,94 (0,52;0,99)
Florescimento	0,97 (0,78;1,00)
Florescimento no trabalho	0,76 (-0,14;0,97)
Neuroticismo	-0,99 (-1,00;-0,88)
Vulnerabilidade ao <i>burnout</i>	-0,80 (-0,98;0,03)

Fonte: elaborado pelos autores a partir do relatório do projeto Pró-vida da Senasp.

Conclusão

A literatura apresenta diversas opções para buscar motivar os membros das organizações, porém deve-se compreender a complexidade da natureza da motivação humana e entender que, sem a elaboração de um diagnóstico preciso sobre as possíveis causas do cenário de desmotivação, apressar-se em implantar soluções pode gerar atitudes ineficientes ou até mesmo ineficazes. Não é recomendado a uma organização do porte, importância e relevância da Polícia Civil de Minas Gerais se precipitar em tomar atitudes sem antes realizar estudos para compreender o problema e desenvolver um planejamento adequado de ação.

Primeiramente, deve-se ter em mente que a motivação variará de indivíduo para indivíduo. Se forem considerados, por exemplo, que as necessidades de estima são referentes ao reconhecimento, ao prestígio, ao respeito e à reputação, imediatamente pode se questionar: que tipo de reconhecimento, prestígio, respeito e reputação? Todos desejam ser estimados pelos mesmos motivos ou a estima desejada é diferente para cada indivíduo? Ou seja, a organização deve conhecer seus membros e compreender suas necessidades, demandas e aspirações motivacionais.

Porém, apesar de as demandas motivacionais possuírem caráter individual, é possível e provável que existam demandas motivacionais em comum, ou seja, demandas compartilhadas entre diferentes servidores. Caso existam demandas em comum, esse fator pode vir a facilitar o tratamento da desmotivação institucional. Tal diagnóstico pode ser elaborado por meio de pesquisas com os servidores da instituição.

Com relação a prováveis demandas em comum, cabe destacar a constatação de alta piora na motivação após os 5 anos na instituição, seguida por baixa melhoria até os 25 anos de trabalho. É recomendado que a entidade avalie quais fatores têm influenciado negativamente durante esse período da carreira dos servidores. Retomando a questão norteadora, foi observado que os recortes de faixa etária, faixa salarial e tempo de serviço apresentam a mesma média de escores para as variáveis escolhidas, sendo que o recorte de faixa salarial indicou mais variáveis correlacionadas com a divisão dos níveis de observação.

Como proposta de continuidade do trabalho, sugere-se uma avaliação dentro do recorte específico da PCMG, na qual seria possível considerar, por exemplo, um cenário em que a equipe de uma pequena delegacia realize suas tarefas com excelência. Nesse âmbito, podem-se investigar quais ferramentas entregues pela instituição poderão permitir ao gestor da unidade recompensar e reconhecer o trabalho da equipe.■

Referências

BRANDÃO, Isac; LIMA, Leticia; Cabral, Augusto; SANTOS, Sandra; PESSOA, Maria Naiula. Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/LNnChBrPDRhSVM FLjSPLvtx/>. Acesso em: 09 jan. 2024.

BRIDGMAN, Todd; CUMMINGS, Stephen; BALLARD, John. **Who built Maslow's pyramid? A history of the creation of management studies' most famous symbol and its implications for**

management education. Researchgate, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/324535823>. Acesso em: 09 jan. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: volume II. 6ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**: volume I. 8ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021.

FARIAS, Litieli. **Fatores motivacionais no serviço público**: um estudo de caso em um campus descentralizado de uma Universidade Pública. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/131542>. Acesso em: 08 jan. 2024.

HERZBERG, Frederick.; MAUSNER, Bernard.; SYNDERMAN, Barbara Bloch. **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons, 1959.

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

HERZBERG, Frederick. **One more time**: How do you motivate employees. Boston, MA: Harvard Business Review, 2008.

MCDERMID, Charles. How money motivates men. **Business horizons**, v. 3, n. 4, p. 93-100, 1960.

MASLOW, Abraham. A theory of human motivation. **Psychological Review**, 1943. Disponível em: <https://www.excelcentre.net/TheoryHumanMotivation.pdf>. Acesso em: 8 jan. 2024.

MCLEOD, Saul.; Maslow's Hierarchy of Needs. **Simply Psychology**, disponível em: <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>. Acesso em: 8 jan. 2024.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar n.º 129**, de 8 de novembro de 2013. Contém a Lei Orgânica

da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais - PCMG -, o regime jurídico dos integrantes das carreiras policiais civis e aumenta o quantitativo de cargos nas carreiras da PCMG. ALMG. Legislação Mineira.

PCMG. **Planejamento Estratégico da Polícia Civil do Estado de Minas Gerais. 2020-2027.** Disponível em: <https://intranet.pc.mg.gov.br/pagina/planejamento>. Acesso em: 08 jan. 2024.

SENASP. **Relatório final: pesquisa nacional sobre valorização dos profissionais de segurança pública.** 2022. Disponível em <https://dspace.mj.gov.br/handle/1/8626>. Acesso em: 08 jan. 2024.

TAVARES, Renata. **Prédio da delegacia de Uberlândia (MG) está em ruína e ameaça a segurança da cidade.** Uol, 2011. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2011/06/16/predio-da-delegacia-de-uberlandia-mg-esta-em-ruina-e-ameaca-seguranca-da-cidade.html> Acesso em: 08 jan. 2024.