



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA NA SEGURANÇA  
PÚBLICA**

**VIVIANE DOS SANTOS OLIVEIRA**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM  
ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA CIVIL NA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA**

**2016**

**VIVIANE DOS SANTOS OLIVEIRA**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA CIVIL NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica na Segurança Pública como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica na Segurança Pública.

Orientador: Profa Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos

**JOÃO PESSOA – PB**

**2016**

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

O482i Oliveira, Viviane dos Santos  
O impacto da liderança e da motivação no serviço público  
[manuscrito] : um estudo de caso na polícia civil na Paraíba /  
Viviane dos Santos Oliveira. - 2016.  
44 p. : il. color.

Digitado.  
Monografia (Gestão Estratégica na Segurança Pública) -  
Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação  
e Pesquisa, 2016.  
"Orientação: Profa. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos,  
Arquivologia".

1. Liderança. 2. Motivação. 3. Serviço Público. I. Título.  
21. ed. CDD 658.4

**VIVIANE DOS SANTOS OLIVEIRA**

**O IMPACTO DA LIDERANÇA E DA MOTIVAÇÃO NO SERVIÇO PÚBLICO: UM  
ESTUDO DE CASO NA POLÍCIA CIVIL NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Curso de Especialização em  
Gestão Estratégica na Segurança Pública como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Especialista em Gestão Estratégica na  
Segurança Pública.

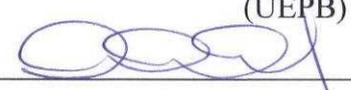
Data da avaliação: 24/12/16

Nota 9,0 (nove)

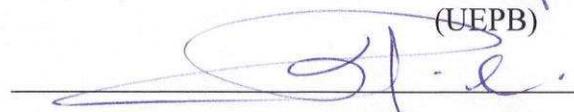
**BANCA EXAMINADORA**

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dra. Jacqueline Echeverría Barrancos – Orientador

(UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Profa. Ana Lúcia Carvalho de Souza – Membro Examinador

(UEPB)

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Severiano Pedro do Nascimento Filho – Membro Examinador

(UEPB)

Dedico a Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Seu fôlego de vida em mim me foi sustento e me deu coragem para questionar realidades e propor sempre um novo mundo de possibilidades. Quero dedicar também a minha filha Luana que, embora não tenha conhecimento disto, iluminou de maneira especial os meus pensamentos me impulsionando a buscar mais essa conquista. Dedico, ainda, a meus pais Evilasio e Cleide, a quem rogo todas as noites minha existência.

## AGRADECIMENTOS

A Deus por me oferecer saúde e força para superar todas as dificuldades.

À professora orientadora Jacqueline Echeverría Barrancos por todo o tempo e paciência que dedicou a me ajudar durante o processo de realização deste trabalho.

Aos professores Ana Lúcia Carvalho e Arturo Felinto pelo empenho, pela confiança e pela amizade.

Aos meus pais, Evilasio e Cleide, por todo o amor e cuidado prestados diariamente.

Ao meu amado companheiro Állan, meu porto seguro.

A minha filha Luana, meu maior tesouro na terra.

Aos meus queridos irmãos, Kalinne, Henrique e Evilasinho por estarem sempre disponíveis a me ajudar.

E enfim, a todos que contribuíram para a realização deste trabalho, seja de forma direta ou indireta, fica registrado aqui, o meu muito obrigado!

"Que os vossos esforços desafiem as  
impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes  
coisas do homem foram conquistadas do que parecia  
impossível". (Charles Chaplin)

## RESUMO

No novo mundo globalizado as organizações enfrentam diversas situações de desafios no que se refere principalmente a administração da gestão de pessoas – que implica na adoção de diferentes ferramentas para manter o servidor motivado. Nesse contexto, para que as organizações tenham um desempenho de qualidade é relevante o papel do líder e assumam um papel pró-ativo. Partindo deste pressuposto, o referente trabalho tem como objetivo principal analisar o impacto da liderança e a motivação no serviço público da Polícia Civil na Paraíba. Utilizou-se o método de pesquisa bibliográfico e descritivo evidenciando-se através dos conceitos abordados a necessidade de que o gestor esteja preparado para ser o agente de mudanças, desenvolvendo e aperfeiçoando suas habilidades humanas, motivando talentos e influenciando, positivamente, o comportamento de seus funcionários. A pesquisa pautou-se numa análise dos dados coletados através da aplicação de dois questionários com coordenadores, chefes e funcionários da Polícia Civil, para identificação do grau de motivação dos colaboradores e como os líderes atuam nesse processo. Os resultados apontam para o fato de que há uma percepção diferenciada entre a visão dos chefes e colaboradores no contexto de liderança e motivação.

**Palavras chave:** Liderança. Motivação. Serviço Público. Polícia Civil

## ABSTRACT

In the new globalized world organizations face different situations of challenges when it refers mainly to the management of personnel management - which implies the adoption of different tools to keep motivated server. In this context, so that organizations have a quality performance is important the role of the leader and take a proactive role. Under this assumption, the related work has as main objective to analyze the importance of effective leadership in the process of motivation and its influence on workers to achieve the success of the organization. We used the bibliographic and descriptive research method evidencing through the concepts addressed the need for the manager to be prepared to be the agent of change, developing and improving its human skills, motivating talent and influencing positively the behavior of their employees. The research was guided on an analysis of data collected through the application of two questionnaires with coordinators, heads and staff of the Civil Police, to identify the degree of motivation of employees and how leaders operate in this process. The results point to the fact that there is a different perception between the vision of leaders and employees in the context of leadership and motivation.

**Keywords:** Leadership. Motivation. Public server. Civil Police

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Fatores que influenciam o comportamento.....	22
Figura 2	Pirâmide das necessidades humanas de Maslow.....	24
Figura 3	Teoria da expectativa de Vroom.....	26

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
1.1. PROBLEMATIZAÇÃO .....	11
1.2. JUSTIFICATIVA .....	13
1.3. OBJETIVOS .....	14
1.3.1. Objetivo geral.....	14
1.3.2. Objetivos específicos .....	14
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1. LIDERANÇA COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO.....	15
2.2. CONCEITUAÇÃO DA LIDERANÇA .....	16
2.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	20
2.4. MOTIVAÇÃO E IMPACTO DA LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO .....	28
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	32
3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	32
3.2. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA .....	32
3.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	33
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS</b> .....	34
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	37
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	39
<b>APÊNDICE A</b> .....	42
<b>APÊNDICE B</b> .....	43

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação do funcionário tem um papel central no campo gerencial, tanto de modo prático quanto teórico. Gerentes de empresas vêem a motivação como parte integrante do desempenho e produtividade do funcionário de todos os níveis, enquanto que os pesquisadores acadêmicos vêem a motivação como sendo um papel fundamental no desenvolvimento de teorias sobre práticas gerenciais eficazes.

A motivação faz parte de muitos subcampos dos estudos sobre gestão inclusive liderança, trabalho em equipe, tomada de decisão, ética gerencial e mudança organizacional, entre outros.

Por esse motivo, nas últimas décadas, tanto a motivação quanto a liderança tem sido assuntos de inúmeras pesquisas e debates, impulsionados por pressões organizacionais, principalmente no atual estado de globalização, competitividade e escassez de recursos na administração pública onde é preciso fazer sempre com bom desempenho e de qualidade

O advento do fenômeno da globalização caracterizado como um processo em que capitais e tecnologias privados, cujos titulares são grandes corporações empresariais transnacionais, circulando em todo globo, refletiram nas relações entre empregadores e empregados tornando um grande desafio para as organizações públicas

Nesse sentido, constatou-se mediante a revisão do estudo que os dois tópicos são necessários para qualquer tipo de organização seja ela pública ou privada e essencial em todas as funções da administração pública para uma melhor eficiência e agilidade nos processos administrativos e nas relações interpessoais

É nesse contexto de inter-relações da organização com os funcionários, que a atuação do líder é imprescindível como mediador entre os diferentes níveis da organização. A importância do comportamento produtivo e se engajar no trabalho, motivados por uma forte e corajosa liderança constrói a confiança e a ação alinhada com os objetivos organizacionais.

## 1.1. PROBLEMATIZAÇÃO

A fórmula tradicional para o sucesso organizacional – boas pessoas, bons valores e boa estratégia – são fundamentais, mas não suficientes para atender aos desafios de hoje. Embora a fórmula tradicional permaneça como uma base necessária para o sucesso dos líderes que jogam um jogo de grandes riscos sabem que precisam ir além da fórmula.

Segundo Loretta Malandro (2009), os verdadeiros líderes entendem que um ambiente complexo e de mudança requer um novo modo de pensar e de se comportar. Eles antecipam os desafios, preveem continuamente o que é necessário e fazem perguntas difíceis:

O que está nos impedindo de conseguir um novo nível de performance? O que está impedindo nossa organização de se mover mais rapidamente sendo mais inovadora, ágil e eficiente? O que está nos impedindo de engajar as pessoas para trabalharem com mais eficiência juntas? O que está nos impedindo de assumir a responsabilidade de nosso futuro e realizar o que as outras pessoas acreditam ser impossível? (MALANDRO, 2009, p. 6)

Para Chiavenato (2005) que pondera sobre a importância da liderança, opina que esses problemas do comportamento no trabalho têm a ver com as mudanças que vem acontecendo e que há uma necessidade de não resistir a tais mudanças. Porém, o mesmo autor comenta que na realidade é que as pessoas competentes não se reúnem espontaneamente como uma equipe de alto desempenho. Um ambiente de trabalho construtivo e com capacitação não aparece de repente porque a organização foi reestruturada. Os líderes não apenas se alinham só porque a organização tem uma estratégia agressiva, visão clara e de valores. E sim as pessoas precisam de uma conectividade emocionalmente para que se comportem de forma a crescer e inovar, ou seja, precisam estar inspiradas no líder.

Nesse sentido, segundo os autores Montana e Charnov (2003), comentam que o processo da motivação é algo que faz parte de nossa vida. As pessoas altamente motivadas podem somar resultados substanciais na produtividade da organização e na satisfação do trabalho, além de considerável redução no absenteísmo, nos atrasos, queixas e assim por diante.

A palavra motivação vem de uma palavra latina que significa movimento (movere) surgindo daí muitas e diversas definições e teorias a partir desse conceito. A motivação pode ser descrita como um processo de estimular as pessoas para compreender ação que conduza à satisfação de uma necessidade ou à realização de uma meta desejada. (MONTANA; CHARNOV, 2003)

Maximiano (2002) (apud DUARTE, 2012) definiu motivação como o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento, enquanto que para Robbins (2002), também citado por Duarte (2012) motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.

Galhanas (2009) reporta que a definição do conceito de motivação no trabalho procura responder a perguntas como, o que induz os indivíduos a agir de determinada maneira ou quais são os fatores que os motivam já que pessoas diferentes reagem de forma diferente diante de certas situações.

Steer et al (2004) notou que muitas definições têm três aspectos em comum: Energia, saber canalizar a energia e sustentar o comportamento humano ao longo do tempo por isso, as teorias modernas de motivação no trabalho se originam nos esforços para explicar, com precisão cada vez maior, como esses três fatores se inter-relacionam para determinar o comportamento ideal nas organizações.

Os estudos sobre motivação no trabalho se originam no fato de que o funcionário desmotivado pode gerar graves problemas para a organização como perda de qualidade, perda de produtividade, desperdícios, aumento de custos, entre outros, e cujo mau humor, stress, negatividade, e depressão podem influenciar outros na organização (DUARTE, 2012).

Esse breve levantamento exploratório, deu abertura para ter um melhor entendimento do problema da pesquisa que está relacionado com o objeto de campo delimitado que é o ambiente de trabalho da Polícia Civil.

Diante deste problema, as organizações trabalham continuamente para incentivar seus colaboradores através de vários recursos que serão discutidos mais adiante neste trabalho o que nos leva à nossa hipótese de que o servidor motivado melhora seu desempenho e produtividade no exercício das suas atividades profissionais.

Apesar dos muitos trabalhos sobre motivação em organizações privadas alguns dos quais serão discutidos aqui, o principal objetivo deste trabalho é analisar a importância da liderança eficaz com o processo de motivação e sua influência nos trabalhadores para o alcance do sucesso da organização. Em muitos casos, a precariedade no trabalho do delegado de polícia e das pessoas da sua equipe, a pressão a qual estão sujeitos e a falta de recursos para o desenvolvimento ideal das tarefas, entre outros, contribuem para a redução da qualidade de vida no trabalho impactando diretamente a motivação das pessoas.

Motivação não depende apenas de um alto salário visto que é possível encontrar pessoas com baixo salário e que trabalham além do horário para cumprir as suas tarefas sem expectativa de recompensa. Isso nos leva à questão: **Qual é o impacto da liderança e da motivação no serviço público da Polícia Civil - PB?**

A hipótese de trabalho está fundamentada em dois fatores importantes que o líder precisa passar para o corpo de funcionários: verdade e confiança transmitida mediante a motivação.

Para Jack Welch (2016), considerado o melhor executivo do Século XX, o líder da General Electric, recomenda que o líder deve entender o que motiva as pessoas a trabalharem; incorporar atitudes que ofereçam contexto e propósito para a equipe de trabalho, eliminar os obstáculos do caminho, ou seja da excessiva burocracia e tornar o trabalho divertido e contentamento.

## 1.2. JUSTIFICATIVA

Nas últimas décadas, tem acontecido grandes mudanças na sociedade e na maneira de trabalhar proporcionadas pela tecnologia e pela inovação, produtos do trabalho do homem. Esse capital intelectual é de grande valia para qualquer tipo de organização, pública ou privada, sendo considerado um grande diferencial na empresa ou organização detentora.

O tema motivação das pessoas tem grande importância uma vez que é no trabalho onde as pessoas passam grande parte das suas vidas e de quem dependem as empresas e organizações para definir a sua missão, objetivos, estratégias e visão de futuro. As organizações, portanto, dependem das pessoas para a sua própria sobrevivência.

Mesmo que a motivação seja um processo individual, na empresa é uma das principais responsabilidades gerenciais. Nesse âmbito, os gerentes devem extrair de cada pessoa o potencial interno de motivação para elevar a satisfação profissional e desta forma aumentar o padrão, a qualidade e a quantidade das ações da organização.

Estudos anteriores mostraram a insatisfação dos funcionários em relação a algumas situações, em que a variável mais significativa para esse resultado foi que, mesmo a maioria dos empregados tendo um “bom” relacionamento com os seus chefes, estes não exerciam um papel de líder motivador, minimizando a importância dos aspectos humanos e das necessidades de seus liderados. Essas atitudes despertaram nos funcionários sentimentos de desvalorização e acomodação, comprometendo a motivação para o trabalho.

Outros estudos mostram que a liderança no sistema de gestão de classe mundial é a fonte de força que coloca a organização em movimento e determina o seu ritmo e direção. Dependendo de quem integra a alta administração, essa força pode determinar um ritmo lento ou acelerado de retrocesso ou avanço.

Assim o presente estudo justifica-se pela relevância do tema por tratar de práticas de gestão utilizadas por pessoas no serviço público – propriamente a polícia civil, coordenadores ou gestores da alta administração em que ocupam esses cargos para liderar pessoas. Outro fator que pode ser levado em consideração é a fragilidade do sistema a alta rotatividade na ocupação desses cargos que fragiliza sobremaneira, talvez ameaçando qualquer ação de melhoria gerencial.

Este trabalho tem como base teórica pesquisas bibliográficas em bancos de dados acadêmicos encontrados na internet como o Google Acadêmico, Scielo, Academia.edu, Google Books e outros. A princípio, foram escolhidos artigos acadêmicos que com as seguintes palavras chave: Motivação, liderança, satisfação no trabalho, teorias da motivação, servidor público.

### 1.3. OBJETIVOS

#### 1.3.1. Objetivo geral

Analisar o impacto da liderança e da motivação no serviço público da Polícia Civil -PB

#### 1.3.2. Objetivos específicos

- Avaliar as ferramentas mais utilizadas na liderança e sua influência na motivação dos funcionários;
- Identificar os aspectos motivacionais dos servidores;
- Identificar as expectativas dos servidores em relação ao ambiente de trabalho.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1. LIDERANÇA COMO FATOR DE MOTIVAÇÃO

Os conceitos de motivação têm visto muitas dimensões ao longo dos séculos; as teorias têm se complementado objetivando um todo, misturando a realidade e a prática, trazendo novos elementos que, por sua vez, tem aberto novas linhas de pesquisas.

As primeiras abordagens para compreender a motivação humana começaram com filósofos gregos que viam no hedonismo<sup>1</sup> o principal condutor do comportamento humano. Ao final do século XVIII, o tema motivação começou a migrar do campo da filosofia para a emergente ciência da psicologia e cientistas e pesquisadores comportamentais começaram a procura por modelos empíricos para explicar a motivação (STEER et al, 2004).

Durante várias décadas, psicólogos e cientistas postularam sobre as causas da motivação, ou desmotivação, até que Frederick Taylor, conhecido como pai da administração científica, e alguns associados, focaram sua atenção na eficiência da produção. A abordagem de Taylor e associados incluía treinamento no trabalho, sistemas de incentivos de pagamento por desempenho, melhores técnicas de seleção de funcionários e a introdução de princípios de ergonomia nas estações de trabalho. (STEER et al, 2004).

Em um experimento realizado na década de 1920, em uma fábrica da General Electric situada na cidade de Hawthorne, Estados Unidos, mostraram que os trabalhadores respondiam positivamente à atenção pessoal e ao respeito quando começavam a ser vistos como pessoas, e não como uma ferramenta para ser usada de acordo com os ditames da organização.

As pesquisas empreendidas em Hawthorne demonstraram discrepâncias entre a realidade dos trabalhadores e as premissas adotadas pela administração, o que levou à conclusão de que o papel dos administradores seria criar condições para a colaboração espontânea entre os trabalhadores, pela qual seu comprometimento com as realizações da organização poderia estar garantido (MASCARENHAS, 2002, p. 5).

Segundo Laub (1999), na época, as condições de trabalho nas indústrias americanas eram difíceis, especialmente nas fábricas onde o trabalho era repetitivo e simplificado e onde os trabalhadores não tinham qualquer controle. O relacionamento existente entre chefes e operários era distante, muitas vezes opressivo e humilhante.

---

<sup>1</sup> Hedonismo é uma doutrina moral em que a busca pelo prazer, e evitar a dor, é o único propósito da vida.

Elton Mayo<sup>2</sup>, pesquisador líder deste estudo, extraiu dessa experiência em Hawthorne a conclusão de que a constituição de grupos informais nas fábricas era uma reação à forma pela qual a sociedade tratava os operários, isto é, com insensibilidade. Mayo chamou de “anomia”, o sentimento de impotência sentido pelos trabalhadores. Segundo Laub (1999, p. 4):

[...] muitos administradores de sua época estavam convencidos de que a sociedade era formada por uma horda ou multidão de indivíduos não organizados cujo único interesse era a autopreservação. As pessoas seriam então fundamentalmente dominadas por necessidades fisiológicas e de segurança, e trabalhavam em função da obtenção do dinheiro necessário para satisfazê-las. A administração das empresas por seu lado organizava o processo de trabalho segundo essa suposição, isto é, considerando que no conjunto os trabalhadores constituíam um grupo oportunista e desprezível.

O trabalho de Mayo marcou, pelo menos cientificamente, a passagem da fase mecanicista para a fase humanista nas concepções acerca do trabalho humano, abrindo caminho para a psicologia aplicada à administração e para muitos outros estudos e teorias.

Trinta anos depois, Douglas MacGregor apresentou duas escolas de gestão que ele chamou de Teoria X e Teoria Y que distinguiam entre uma visão negativa do trabalhador, que precisava ser controlado, e uma visão positiva, que sugeria que eles precisavam ser livres para se tornarem os trabalhadores responsáveis e criativos que eles realmente são. Este novo tipo de pensamento criou o ambiente para os pensadores Robert Greenleaf e John M. Burns que, na década de 1970, iniciaram uma nova revolução nas teorias sobre liderança, o primeiro com os conceitos da liderança servidora e o segundo com a liderança transformacional.

## 2.2. CONCEITUAÇÃO DA LIDERANÇA

Liderança, do ponto de vista moderno é um processo no qual o líder executa várias atividades a fim de alcançar um objetivo ou uma meta, um comportamento ou uma atitude que direcione indivíduos a alcançar a missão e a visão da organização.

O tema liderança está sempre associado à gestão de uma organização, e nos primeiros estudos sobre liderança era comum alguns autores discutirem as diferenças entre chefes e líderes e entre líderes transacionais e transformacionais. Enquanto que em um enfoque o líder é caracterizado como tendo um caráter inspirador e motivador, além de compromisso com a mudança (REIS, 2010), outros autores reforçam a importância da criação de uma visão

---

<sup>2</sup> Psicólogo australiano idealizador da Teoria das Relações Humanas.

compartilhada capaz de mobilizar e orientar esforços rumo aos objetivos organizacionais e à mudança (KOTTER, 1997; REIS, 2010).

Nas últimas décadas, o foco da investigação sobre liderança mudou da teoria geral de poder e domínio, que se pressupunha ser uma liderança eficaz, para o estudo das cognições, atributos, características, comportamentos e contextos em que os líderes e seus liderados interagem dinamicamente. Hoje em dia, as rápidas transformações que ocorrem nas organizações se dão em paralelo com as mudanças que ocorrem em nível de liderança, para que estas sobrevivam e tenham uma posição forte no mercado. Nesse contexto, o objetivo da liderança é induzir ou persuadir liderados e/ou subordinados a contribuírem para a realização dos objetivos e metas organizacionais e para que se empenhem de tal modo que tomem os objetivos da empresa como seus próprios objetivos (SERRÃO, 2009).

A liderança resolve o problema de como organizar o esforço coletivo, sendo conseqüentemente a chave para a eficácia organizacional. Com uma boa liderança, as organizações prosperam, têm sucesso, alcançando os seus subordinados, bem-estar financeiro e psicológico. Por outro lado, e mais importante de uma perspectiva moral, uma má liderança gera uma miséria terrível sobre aqueles objetos do seu domínio (SERRÃO, 2009, p. 7).

Segundo Bass (2008), a liderança é um fenômeno universal entre os seres humanos e a sua definição depende dos objetivos a serem atendidos e podem, inclusive, ser: 1) um atributo de personalidade; 2) a arte de obter consentimento; 3) exercer influência; 4) um tipo específico de atividade; 5) uma forma de persuasão; 6) uma relação de poder; 7) um instrumento de consecução de metas e objetivos; 8) um efeito de interação; e 9) um papel diferenciado.

Ainda segundo Bass (2008, p. 153), líderes são também agentes de mudança de modo que suas ações afetam outras pessoas:

A liderança ocorre efetivamente quando um membro de um grupo altera motivações e competências alheias, podendo a liderança ser assim um direcionador de metas e os caminhos para alcançá-las [...] a autoridade para a tomada de decisão, recursos disponíveis e personalidade são elementos que habilitam os líderes a manifestar diferentes estilos de liderança.

Chiavenato (2004, p. 446) afirma que, "a liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes". Para ele, a influência é considerada como uma transação interpessoal, em que um indivíduo age intencionalmente de forma a levar a outra a modificar ou provocar um comportamento.

Chiavenato (1999, p. 558) define liderança como “uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através de processos de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

A liderança ocorre sempre que alguém procura dirigir e influenciar o comportamento de um indivíduo ou grupo, qualquer que seja a sua finalidade. Compreende compromisso, empatia, agilidade, respeito, comunicação, responsabilidade, habilidades na tomada de decisão, envolvendo a realização de objetivos com e através de pessoas (p. 558).

Kotter (1990, p. 113) também define liderança mostrando a influência que um indivíduo tem sobre outro ou outros, como a capacidade de inspirar pessoas a seguirem na direção exata, a despeito dos obstáculos gerados pelas mudanças imprevistas, encantando as pessoas e acomodando os interesses, as emoções e as necessidades humanas.

Do mesmo modo, Maximiano, (2000), *apud* Teixeira (2012, p. 56), conceitua liderança como algo que envolve o indivíduo e “induz, por meio de valores e motivação, seus liderados a realizarem algo”.

Peter Drucker, um influente pensador da gestão moderna de empresas, considerado o pai da administração moderna, pouco se expressou sobre liderança por acreditar que a gestão das organizações era mais importante. Para ele, a liderança, especialmente a liderança carismática, cuja finalidade é apenas liderar, é não somente insuficiente, mas também perigosa.

[...] Não acredito em líderes. Toda essa conversa sobre líderes é uma bobagem muito perigosa [...] Entristece-me constatar que, encerrado o século 20, com líderes como Hitler, Stalin e Mao, as pessoas ainda estejam em busca de quem as comande, apesar de todo esse mau exemplo. Acho que já tivemos carisma demais nos últimos 100 anos.

Em um artigo sobre o que torna um executivo eficaz, Drucker (2006, p. 1) escreveu:

Um executivo eficaz não precisa ser um líder no sentido em que o termo é popular hoje em dia. Por exemplo, Harry Truman<sup>3</sup> não tinha um grama de carisma e no entanto ele foi um dos mais eficazes executivos na história dos Estados Unidos. Da mesma forma, nos meus 65 anos trabalhando como consultor, encontrei muitos executivos que não eram líderes no sentido da palavra. Eles eram ativos em termos das suas personalidades, atitudes, valores, pontos fortes e pontos fracos; eles variavam de pessoas extrovertidas a reclusos, do facilitador ao controlador, do generoso ao parcimonioso. Eles eram eficientes porque seguiam as seguintes práticas:  
Eles perguntavam, “o que precisa ser feito?”  
Eles perguntavam, “o que é certo para a organização?”  
Eles desenvolviam planos de ação  
Eles tomavam para si a responsabilidade da comunicação

<sup>3</sup> Ex-presidente dos Estados Unidos.

Eles eram responsáveis pelas decisões tomadas  
Eles focavam nas oportunidades e não nos problemas  
Eles lideravam reuniões produtivas  
Eles pensavam e agiam como “nós” em vez de “eu”

Segundo Drucker, com as primeiras duas práticas, os executivos adquiriram o conhecimento do qual precisavam. As próximas quatro ajudaram a converter o conhecimento em ações eficazes e as duas últimas asseguraram que toda a organização se sentisse responsável.

Muitas definições de liderança incluem a perspectiva de que liderar envolve um processo de influência. Não apenas o líder influencia seu liderado, mudando o seu comportamento na direção desejada, mas também o subordinado tem alguma influência sobre o líder. Este processo pode ser considerado como a utilização eficaz do instrumento de poder, se bem que inúmeros autores rejeitam a integração de liderança e poder (COURY, 2014).

Para melhor entender o conceito de poder, geralmente se faz uma distinção entre as suas várias formas. Alguns autores, segundo Coury (2014), definem poder em termos de influência, que é definida como mudança no comportamento, nas opiniões e nas atitudes do outro. Originalmente, foram propostas essas seguintes formas de poder:

- Legitimado: se refere à capacidade para impor um sentido de obrigação ou responsabilidade no outro;
- Utilitário: é a capacidade de dar ao outro algo que ele deseja ou valoriza;
- Coercivo: retira recompensas e privilégios, ou administra sanções e punições;
- Especializado: é a capacidade para fornecer ao outro informação de que necessita, conhecimento, ou aconselhamento especializado; e
- Referente: se refere à capacidade de fornecer ao outro sentimentos de aceitação pessoal, aprovação, eficácia, ou valor, alterando a subjetividade do outro e criando nele uma competência que não tinha anteriormente.

Um conceito de poder amplamente aceito é aquele proposto por Bass (2008) sobre a divisão entre o poder pessoal e o poder na posição, que é uma autoridade formal com controle sobre punições, recompensas, informações e controle ambiental, isto é, controle do ambiente físico, da tecnologia e da organização do trabalho. Geralmente essas são pessoas com status mais elevado na organização. Por outro lado, o poder pessoal é derivado do relacionamento

com outros, independente de posição ou hierarquia. Este tipo de poder inclui afeto, consideração, simpatia e reconhecimento.

Segundo Bergamini (1994, p. 15):

Frequentes pesquisas mostram que os líderes mais favoravelmente avaliados são aqueles que possuem mais ampla abrangência de influência, o que necessariamente inclui superiores e colaterais. Kouzes e Posner afirmam: "As pessoas preferem trabalhar para gerentes que sejam influentes para cima e para fora. Os líderes de sucesso sabem que é necessário e importante fazer os outros saberem o que podem e usam seu poder para conseguir que completem seu trabalho". O poder de influência, paradoxalmente, nasce da percepção e do respeito às características individuais daqueles que circundam o líder.

Bergamini (1994), *apud* Cruz (2014), afirmou que, entre os inúmeros conceitos encontrados na literatura, dois aspectos se destacam na maioria das conceituações: "Conservam o denominador comum de que liderança está ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve no mínimo duas pessoas e é um processo de influência, intencionalmente exercido por líderes sobre seus liderados" (CRUZ, 2014, p. 30).

Em termos práticos, para ser um bom líder é necessário não somente entender a finalidade do seu papel, isto é, o motivo da sua existência no grupo de liderados e na organização. Entender o seu papel é fundamental para que o líder crie um ambiente de sucesso. Para isso deve ser a) eficaz: levar o grupo a atingir os objetivos e metas definidos pela organização; b) saber ouvir: Ouvir atentamente aos seus liderados, filtrando os assuntos importantes e deixando as melhores ideias prevalecerem; c) criar um ambiente que promove a inovação; d) saber delegar tarefas mostrando assim a sua confiança no grupo; e) contribuir para o desenvolvimento de cada pessoa, formando novos líderes e sucessores (TEIXEIRA, 2012).

### 2.3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Liderança, motivação, equipe, poder, desempenho, satisfação e paixão são termos que têm sido amplamente analisados e discutidos há vários séculos. Ao longo do tempo, com as mudanças sociais e utilização de novas tecnologias, as teorias têm mudando também, complementadas por novas ideias ou a realidade tem lhes dado novas perspectivas.

Entre os termos enunciados acima, a motivação dos funcionários é um dos tópicos que traz grandes desafios para qualquer tipo de organização apesar de ser um tópico extensamente estudado. Enquanto os primeiros estudos foram motivados pela mera observação do

comportamento humano, a evolução dessa ciência tem revelado novos fatores inclusive o fato de que o excelente desempenho de uma organização se deve a motivação dos funcionários e que o ambiente deve ser propício à sua participação em todo o processo. A satisfação no trabalho acontece quando há uma atitude positiva dos funcionários com relação ao trabalho e a sua vida particular. Pesquisas têm mostrado que há uma interdependência entre o grau de satisfação e a motivação dos funcionários.

A palavra motivação vem do latim “movere”, significando mover. Quanto mais a pessoa se move, motivada, menos ela sente o tempo passar enquanto executa o seu trabalho. Por outro lado, se a pessoa está desmotivada o tempo demora a passar por isso diz-se que a motivação é uma energia interior que dirige e sustenta o comportamento com intensidade, persistência e esforço direcionado para alcançar determinado objetivo ou meta (ROBBINS, 2010; TAMAYO e PASCHOAL, 2003, *apud* VITÓRIO, 2015).

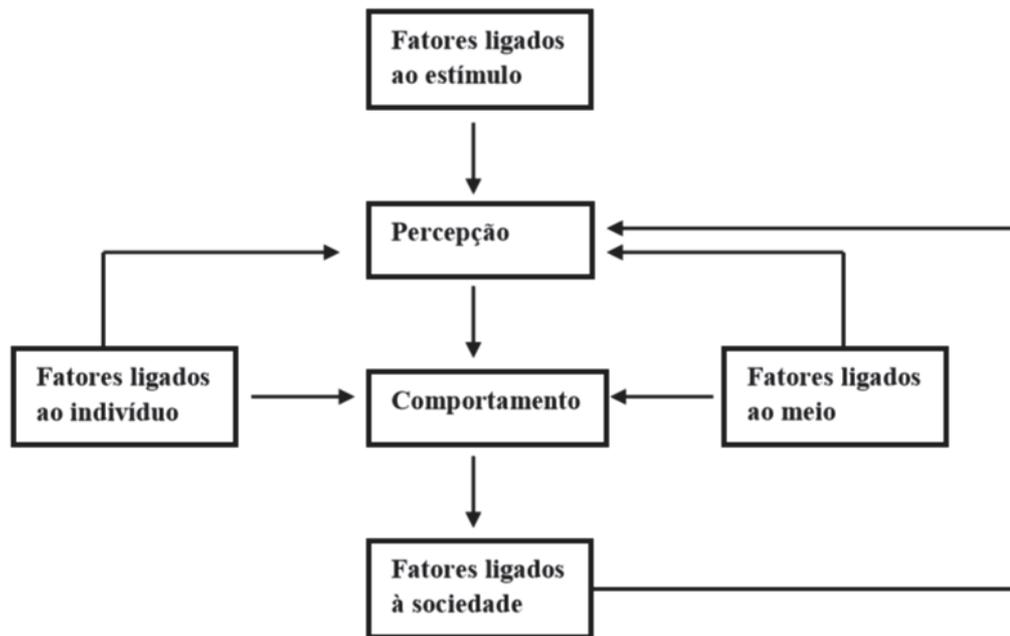
A motivação também está relacionada à qualidade do esforço. O indivíduo que se esforça, mas é insatisfeito, a insatisfação leva a desmotivação. A pessoa que está desmotivada vê o trabalho como algo negativo e a sua negatividade pode influenciar o desempenho do seu grupo e outros funcionários da organização.

Uma pessoa com falta de motivação ou mesmo desmotivada muitas vezes continua trabalhando na organização porque precisa do dinheiro que o trabalho lhe proporciona. McGregor (1980) alerta que quando alguém não se sente atendido em suas necessidades pessoais no trabalho, haverá indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidade, resistência a mudança, tendência a aderir aos demagogos e exigências exageradas de benefícios econômicos. Segundo Michel (1994), as empresas já estão percebendo que elas são as que mais perdem com a falta de motivação dos seus funcionários (VITÓRIO, 2015, p.30).

Motivação geralmente se entende como fatores internos e externos que impelem à ação cujos aspectos, direção (escolha), intensidade (esforço) e duração (persistência) afetam não somente a aquisição de competências e habilidades, mas também como e em que medida elas utilizam essas habilidades e competências (LOCKE, 2004).

A figura 1 mostra que vários fatores podem influenciar o comportamento de um indivíduo, como conhecimentos e habilidades; fatores ligados ao ambiente (organização e informações); e fatores ligados a sociedade (cultura e valores), apesar de que nenhum deles é considerado determinante (FIORELLI, 2006).

Figura 1 – Fatores que influenciam o comportamento



Fonte: Fiorello, 2006

Estudos sobre a motivação dos funcionários têm desempenhado um papel central na teoria e na prática da gestão principalmente desde meados do século XX, teorias estas que ainda hoje são discutidas principalmente em uma era onde o trabalho nas organizações está cada vez mais complexo, “com multifacetadas demandas, em ambientes de produção inéditos, inseridos em uma realidade de extrema competição global, o que justifica o estudo sobre motivação de pessoas, na busca de uma relação mais satisfatória entre o indivíduo e sua tarefa” (VITÓRIO, 2015).

A motivação tem sido estudada a partir do ângulo filosófico, psicológico, sociológico e gerencial, entre outros e, portanto, há uma grande variedade de teorias para explicar porque alguns estão satisfeitos e empenhados em seu trabalho enquanto outros, mesmo em boas condições organizacionais, são desmotivados. As teorias discutidas aqui e sumarizadas nas Tabelas 1 e 2 são: Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria dos dois fatores de Herzberg, o modelo ERG de Alderfer, a teoria de McClland, modelo da expectativa de Vroom, Teoria multifatorial de Porter e Lawler, teoria da equidade de Adams e teoria da fixação de objetivos de Locke (GALHANAS, 2009).

Alguns autores procuram distinguir entre as teorias de conteúdo (tabela 1) e teorias de processo (tabela 2); as teorias de conteúdo tratam dos fatores que motivam os indivíduos

enquanto que as teorias de processo tratam do processo de motivação (MADUREIRA, RODRIGUES, 2006).

Tabela 1 – Sumário das teorias motivacionais, de conteúdo

Maslow (1954)	Os indivíduos são motivados através de uma hierarquia de cinco necessidades. Essa hierarquia é mostrada em forma de pirâmide de modo que as que estão no topo somente serão satisfeitas quando as do nível inferior se encontrarem satisfeitas.
Hezberg (1966)	Considera duas ordens de fatores associados à motivação: Fatores higiênicos e fatores motivadores. Os primeiros evitam a insatisfação e os segundo conduzem à satisfação.
Alderfer (1972)	Este autor defende três categorias de necessidades que conduzem à motivação: Existência, Relacionamento e Crescimento. Quando um indivíduo não consegue satisfazer um determinado tipo de necessidade, tende a redobrar esforços no sentido de satisfazer a categoria de necessidades inferior, o que pode levar à frustração.
McClland (1961)	A motivação ocorre através da satisfação de três tipos de necessidades: Realização, filiação e poder. Todos os indivíduos possuem estas três necessidades, embora uma possa predominar em relação às outras.
Katz e Kahn (1966)	Esta teoria distingue quatro tipos de fatores que influenciam o nível de motivação dos indivíduos: obediência à lei, satisfação instrumental, auto expansão e internacionalização e valores de modo que determinados incentivos conduzem a determinados tipos de comportamento.
McGregor (1960)	Apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y sobre a administração. A teoria X considera que a natureza humana é indolente e não gosta de trabalhar, enquanto que a teoria Y propõe que os seres humanos são bons e direcionados para o trabalho.

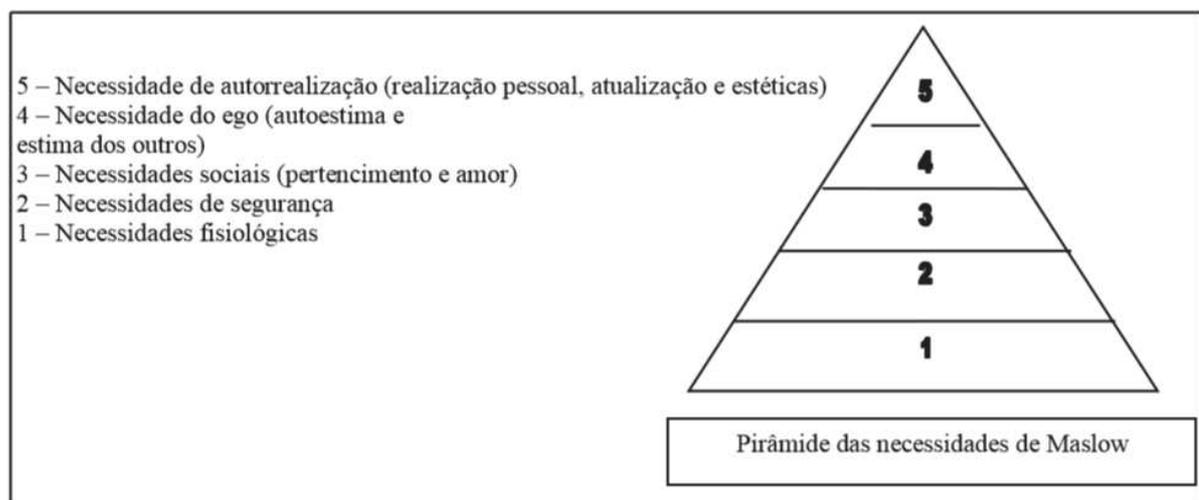
Tabela 2 – Sumário das teorias motivacionais, de processo

Vroom (1964)	Sugere que a motivação depende da expectativa que o indivíduo tem em ser recompensado pelo trabalho realizado.
Porter e Lawler (1968)	Considera quatro variáveis que condicionam a motivação: O esforço, o desempenho, as recompensas e a satisfação.
Adams	Enfatiza a percepção pessoal do indivíduo sobre a razoabilidade ou

(1963)	justiça relativa na sua relação laboral com a organização.
Locke (1968)	Defende que a maior fonte de motivação está na fixação de objetivos específicos e difíceis de atingir.

Entre todas as teorias apresentadas, destaca-se a teoria de Maslow que, segundo resultados de vários estudos de caso, a motivação está mais fortemente relacionada aos níveis mais elevados da hierarquia de necessidades - estima e auto realização, acrescentado posteriormente por treinamento e reconhecimento, enquanto que salário, ambiente e condições de trabalho, recreação e lazer servem para evitar a insatisfação que, apesar de importantes, mas não geram motivação (BUENO, 2002).

Figura 2 – Pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Vitório, 2015

A busca da auto realização pelo homem, segundo Bueno (2002) inclui a busca por um ideal, um sentido de vida e o trabalho, uma parte importante desta busca, pode representar um caminho para o alcance deste ideal. “O homem sente-se realizado quando encontra sentido naquilo que faz” (p. 12).

Segundo Maslow (2003), as necessidades do homem estão dispostas em níveis, ou em uma hierarquia de valor. Na parte de baixo da pirâmide, ou no nível mais baixo, estão aquelas necessidades essenciais, mas que são satisfeitas apenas por curto espaço de tempo, conhecidas por necessidades “fisiológicas”; por exemplo, se o estômago está vazio, outras necessidades como amor e reconhecimento não têm tanto valor. Mas, se o indivíduo come regularmente e de maneira adequada, a fome cessa de ser uma motivação importante. Do mesmo modo, outras necessidades fisiológicas como descanso, exercício, abrigo e, proteção contra as intempéries se tornam importantes apenas quando não são satisfeitas. Uma vez satisfeitas as

necessidades fisiológicas, as de nível imediatamente superior, proteção contra o perigo, ameaças e privações, começam a dominar o comportamento do homem. Essa necessidade está essencialmente vinculada ao desejo de estar livre do medo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas, isto é, é a necessidade da autopreservação. Uma vez satisfeitas as necessidades desses dois níveis, as chamadas necessidades sociais como interação e socialização passam a ser a motivação do seu comportamento. Surge a necessidade de amor, de participação, de associação, de aceitação, de troca de amizade e afeto e apresentam-se mais intensas para algumas pessoas que para outras e mais fortes em certas situações que em outras.

Muitos estudos demonstraram que um determinado grupo de trabalho bastante unido e dotado de grande coesão é muito mais eficiente para a realização dos objetivos da organização do que indivíduos isolados. As necessidades do “ego” (autoestima e estima dos outros) normalmente se manifestam quando as necessidades de nível mais baixo estão razoavelmente satisfeitas, representando maior importância para a administração e para o próprio indivíduo (TEIXEIRA, 2012, p.).

O quarto nível, a necessidade de estima está direcionada para a busca de uma autoimagem positiva. Esse tipo de necessidade quase que nunca são saciados já que apenas surgem após os três níveis anteriores estiverem satisfeitos, por um lado, e por outro lado, tem um cunho mais psicológico estando relacionado a maneira como a pessoa se vê e se avalia, e envolve a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio, poder e consideração. As necessidades de auto realização são aquelas em que a pessoa realiza o seu próprio potencial e se autodesenvolve.

Este último degrau da hierarquia das necessidades humanas representa a grande busca da individuação (motivação pelo crescimento ou metamotivação), ou seja, o grande objetivo que visa à mais alta aspiração do ser humano, de ser ele mesmo dentro do grupo, podendo usufruir de toda a potencialidade da qual é capaz, sem perder sua individualidade (VITÓRIO, 2015, p. 38).

Estas duas últimas necessidades, autoestima e realização, jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo-se sempre como uma fonte de força motivacional.

Segundo Bergamini (2008), a teoria de Maslow define que para ser motivada a pessoa precisa sentir desejo ou carência, isto é, anseio (sentido de crescimento) ou falta (sentido de deficiência). Dessa forma, Maslow chega ao conceito denominado de metamotivação ou motivação pelo crescimento (individuação). Esse tipo de motivação é o oposto à motivação pelas necessidades de deficiência, que são apenas maneiras de reduzir o desconforto. A metamotivação leva as pessoas a se tornarem mais autossuficientes e senhoras de si, a

conhecerem a si próprias e se tornar cada vez mais integradas e unificadas. Têm, por conseguinte, maior consciência do que realmente são, do que realmente querem, entendem com maior clareza sua vocação ou destino. Mostram-se menos ansiosas e menos hostis, necessitando menos de apreço e afeição dos demais.

Maslow buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional, considerando a existência de diversas necessidades, desde as mais básicas até as mais complexas e numa inter-relação dinâmica ainda pouco estudada. Ao conceber, entretanto, a motivação como o caminho para a satisfação da necessidade dominante, Maslow fugiu ao aspecto da espontaneidade contido no conceito da motivação (BUENO, 2002).

A teoria da hierarquia das necessidades se relaciona com a teoria da expectativa de Vroom (1964) onde o indivíduo se move em direção a níveis cada vez mais elevados de realização, porém, se limitará ao nível da sua expectativa de sucesso (FORELLI, 2006; VITÓRIO, 2015).

Por outro lado, é diferente no fato de que não fornece sugestões específicas sobre o que motiva os membros de uma organização. O que a teoria de Vroom fornece é um processo de variáveis cognitivas que refletem as diferenças individuais na motivação para o trabalho. Do ponto de vista gerencial, porém, a teoria da expectativa tem importantes implicações para motivar funcionários.

Victor Vroom (1964) publicou a sua “Teoria da Expectativa” cujo modelo de motivação é composto de expectativa (se a ação tem alta probabilidade de levar a um resultado), instrumentalidade (se aqueles resultados conduzirão a outros resultados) e valência (se tais resultados têm valor para a pessoa, se a atraem). Uma visualização da teoria está na figura 3 a seguir.

Figura 3 – Teoria da expectativa de Vroom



Fonte: Daft, 2010, p.57

Para o autor Daft (2010) e Lunenburg (2010), o modelo é explicado da seguinte forma:

- Expectativa – A expectativa é a estimativa de uma pessoa da probabilidade de que um esforço no trabalho resultará em um dado nível de desempenho. Expectativa é baseada em probabilidades e varia de 0 a 1. Se o funcionário não vê nenhuma chance de que o seu esforço levará ao nível desejado de desempenho, a expectativa será 0. Por outro lado, se o funcionário estiver completamente certo de que a tarefa será completada, a expectativa terá um valor de 1. Geralmente, as estimativas da expectativa do funcionário cai entre esses dois extremos.
- Instrumentalidade – A instrumentalidade é uma estimativa individual da probabilidade de que um dado nível de desempenho em uma tarefa levará a vários resultados. Assim como com a expectativa, a instrumentalidade varia de 0 a 1. Por exemplo, se um funcionário vê que um bom desempenho resultará sempre em um aumento de salário, a instrumentalidade terá um valor de 1. Se não houver um relacionamento percebido entre um bom desempenho e aumento de salário, a instrumentalidade será 0.
- Valência – A valência é a força da preferência de um funcionário por uma recompensa específica. Assim, um aumento no salário, uma promoção, aceitação por colegas, reconhecimento por supervisores ou qualquer outra recompensa terá mais ou menos valor para um funcionário. Diferente da expectativa e da instrumentalidade, as valências podem ser positivas ou negativas. Se um funcionário tem uma forte preferência por receber uma recompensa, a valência é positiva. No outro extremo, a valência é negativa. Se o funcionário for indiferente, isto é, tanto faz receber a recompensa, a valência é 0. A faixa total é de -1 a +1. Teoricamente, uma valência tem uma recompensa porque está relacionada às necessidades do funcionário. Neste aspecto, a valência está ligada às necessidades das teorias de motivação.

Para Locke (2004), a teoria da expectativa busca a abrangência, ou seja, um cálculo hedonista chamado de modelo de valência, instrumentalidade e expectativa. Vroom (1964) argumentou que os indivíduos escolhem adotar comportamentos que acreditam levar a resultados positivos. De acordo com esta teoria, uma pessoa está motivada para mostrar um determinado comportamento, se espera que maiores esforços irão melhorar o desempenho e que, melhor desempenho irá levar a recompensas ou resultados de valor. Para Vroom (1964) a força que leva uma pessoa a escolher um caminho ou a executar uma tarefa é uma função de duas variáveis: (1) da valência ou o valor percebido de resultados decorrentes do caminho

escolhido ou da tarefa feita; e (2) da expectativa ou crença de que o comportamento adotado levará à obtenção de tais objetivos ou resultados. Esta abordagem abandona um pouco o que seria o conteúdo da motivação - as necessidades – e dá ênfase ao seu processo. Baseia-se na ideia de que as pessoas têm expectativa prévia em relação a desempenho, recompensas ou punições (VROOM, 1964).

Cientificamente radicada em personalidade, biologia e pesquisa psicológica e social, esta abordagem enfatiza que uma hierarquia inata de necessidades e motivos, envolvendo segurança e proteção, identificação com um grupo (sentimento de pertencer ao grupo), estima e respeito, amor e, finalmente, auto realização. Essa hierarquia, de acordo com as diferentes culturas, conduz em diferentes graus a função individual - "para tornar possível tudo o que cada um é capaz de atingir". Maslow brilhantemente predisse: "Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento." (BUENO, 2002, p.3).

O desencadear do comportamento e a qualidade do desempenho se subordinarão à expectativa que o indivíduo tem de que suas necessidades ou desejos serão atendidos. Influem também o valor que o indivíduo atribui à recompensa ou punição e à viabilidade de atingir ou sofrer tal situação. Esta teoria pode ser explicada tomando por base, por exemplo, as promoções. Serão motivadoras? Para Vroom depende do valor a ela atribuído pelo indivíduo ou à sua expectativa de poder alcançá-la.

#### 2.4. MOTIVAÇÃO E IMPACTO DA LIDERANÇA NO SETOR PÚBLICO

Formar uma força de trabalho motivada, satisfeita e comprometida com as funções que exigem pouca habilidades inteligentes e salários razoáveis, pode gerar uma preocupação para os líderes. A Polícia Civil está envolvida em todos esses aspectos de cuidar das atividades policiais, a motivação dos funcionários entre outros aspectos fundamentais para o cumprimento das atividades dos funcionários.

Em se tratando do tema liderança, nenhum tópico é provavelmente tão importante para o sucesso organizacional hoje quanto a liderança. (DAFT, 2010). Para o autor, na maioria das situações, uma equipe, uma unidade militar ou uma organização voluntária é tão boa quanto seu líder.

Dessa forma o conceito de liderança continua a evoluir à medida que as necessidades das organizações mudam. Entre todas as ideias e os escritos sobre liderança, três aspectos se

sobressaem – pessoas, influencia e metas. A liderança ocorre entre as pessoas, envolve o uso da influência e é usada para atingir metas. (DAFT, 2010).

Portanto, a liderança, como definida segundo o autor Daft (2010) é a capacidade de influenciar pessoas ao alcance das metas organizacionais. Essa definição captura a ideia de que os líderes estão envolvidos com outras pessoas na consecução das metas.

Durante muito tempo, a visão do público do servidor público foi aquela de pessoas desinteressadas pelo seu trabalho, ineficiente e morosas, entre outros atributos negativos. Apesar dessa visão generalizada, motivar o servidor do setor público é desafiante devido a dificuldades que incluem falta de recursos, implantação de programas e estratégias que estimulem a motivação, falta de reconhecimento e recompensa, além das características próprias dos cargos e atribuições do serviço público (AIRES, FERREIRA, 2016).

Braga (2012) inclui ainda nesta lista de problemas pessoas que são atraídas pela estabilidade no emprego, carga horária e salário, e que são concursadas sem levar em consideração o conteúdo do cargo, seu ambiente de trabalho, e suas competências resultando em servidores insatisfeitos e improdutivos.

Além disso, os setores públicos sofrem com a incompetência gerencial na distribuição de tarefas, falta de recursos propiciados pela tecnologia da informação e com processos de trabalho mal elaborados e a falta de liderança ou a liderança que não consegue lidar com os desafios impostos pela nova realidade.

Segundo Schwella (2005, p.34 ),

A inovação e a liderança para a inovação atualmente são duas constantes quando o assunto é governança e administração. Há vários motivos para tanto: fatores de pressão interna e externa, tais como o desenvolvimento de novos conhecimentos e tecnologias, como, por exemplo, as novas tecnologias de informação, e a necessidade de inovação e mudança gerada por esses novos desafios.

Estudos comprovam que a liderança do setor público tem desafios diferentes da liderança do setor privado e precisam, talvez, de diferentes competências. Servidores públicos, por exemplo, tem o desafio de oferecer serviços eficientes dentro de procedimentos, processos e regras sem a flexibilidade do funcionário privado que usa da inovação e criatividade para tal finalidade. Além disso, sem muitos dos incentivos disponíveis no setor privado, ao servidor público falta energia, motivação e recursos para estabelecer uma atmosfera positiva de trabalho que inspira pessoas a oferecer bons serviços (SCHWELL, 2005).

É importante notar que a liderança é um componente crítico da boa governança pública. Uma liderança eficaz é uma ferramenta essencial para manter os funcionários motivados influenciando o comportamento de seus subordinados de modo que essa influência atue diretamente na forma de bons serviços, maior produtividade e satisfação pessoal do servidor. Líderes são agentes de mudança tanto em organizações públicas quanto privadas ( Segundo Malik et al. (2011) *apud* Pinto e Gomes (2014, p. 18), a liderança eficaz gerencia o desempenho dos funcionários de modo a aumentar o seu compromisso com a organização e influi no comportamento dos liderados para alcançar o sucesso da organização.

Procuramos neste trabalho relacionar a liderança e a motivação ao trabalho de delegados de polícia. No entanto, há uma escassez de literatura neste tema, sendo mais comum trabalhos relacionados a instituições militares onde a liderança é uma disciplina exigida para obter o melhor esforço dos membros da organização.

Em um raro estudo de caso, Souza (2015) analisou a ineficiência na gestão de algumas delegacias de polícia do Rio Grande do Sul e encontrou que, apesar de muitos servidores públicos ingressarem na carreira objetivando, entre outros, o controle da criminalidade, outros não demonstram interesse em desenvolver ações sejam de controle da criminalidade, sejam de gestão, causando um problema de interferência na disposição daqueles que desejam desenvolver as suas atividades.

Outra dificuldade encontrada é a falta de padronização nas delegacias já que cada delegacia e/ou delegado tem a sua maneira de trabalhar.

O trabalho das delegacias de polícia é diferente do trabalho de militares. Os delegados são responsáveis pela gestão da sua delegacia e o seu trabalho inclui várias tarefas inclusive a abertura de inquéritos, investigações, e tarefas administrativas, entre outros. O delegado deve ter formação em direito, mas muitas vezes não tem formação em administração ou gestão pública.

Em seu trabalho, Souza (2015) oferece algumas abordagens que poderão ser úteis na gestão dos funcionários públicos lotados em delegacias. Estas são, de modo resumido:

- Abordagem do comandante – o gestor faz o planejamento sozinho ou supervisionando uma equipe, cabendo aos subordinados a implantação do plano de mudanças. Esta abordagem tem a desvantagem de mostrar o gestor como um líder autocrático.
- A abordagem de mudança organizacional – Semelhante à abordagem acima, exceto que o gestor está envolvido na implantação e é responsável pelo sucesso ou fracasso.

- Abordagem colaborativa – Dirigida pelo gestor com o apoio da equipe, tem a vantagem de aproximar planejadores e executores e os líderes poderão influenciar as pessoas a se comprometerem com as atividades para atingirem seus objetivos.
- Abordagem cultura – Nessa abordagem, o gestor é apenas o condutor da organização, divulgando a missão. Aqui, a cultura da organização é importante para o envolvimento de todos.
- Abordagem crescente – O gestor está envolvido no desenvolvimento e na execução do planejamento, e demais servidores não somente colaboram com ideias e propostas, mas também participam de todo o processo. Ideal para organizações descentralizadas.

Em termos de conclusões, este estudo de caso oferece apenas que o gestor, isto é, o delegado deve estar preparado para lidar com seus subordinados, deve ser intrinsecamente motivado e que deve estar realizando um trabalho que lhe traga satisfação.

Dada a relevância da posição em um país onde a criminalidade cresce assustadoramente a cada dia, são necessários mais estudos investigativos com resultados mais perto da realidade deste tipo de servidor público, que é diferente de outros servidores mais relacionados a tarefas administrativas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Buscando atingir os objetivos traçados, este trabalho adotou a pesquisa descritiva, que para Rudio (1999, p. 71) tal estudo, “está interessada em descobrir e observar fenômenos procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los”, Como também a pesquisa e de caráter exploratório que segundo Samara e Barros (1994, p. 19) “os estudos de caráter exploratório, tem como principal característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade”.

Face a natureza exploratória do estudo, foram adotados nesta pesquisa, os seguintes meios de aquisição de conhecimentos:

- ✓ Revisão bibliográfica, relacionada com o objeto de estudo, através do qual se buscou embasamento teórico, para a realização do trabalho;
- ✓ Realização de pesquisa de campo, através da aplicação de questionários;
- ✓ Avaliação e demonstração dos resultados.

#### 3.2. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

O universo da pesquisa foi constituído por Coordenadores e Funcionários da Polícia Civil. De acordo com Samara e Barros (1997, p. 73) “Universo são todas as pessoas que detém a informação que está sendo procurada”. Fazem parte do universo da pesquisa 1.800 funcionários. Sendo que, do universo da pesquisa foi selecionada uma amostra que significa o total de todas as Delegacias que integram na cidade de João Pessoa que é composta por 1.200 servidores (Delegados, Peritos, Técnicos, Necrotomista, Papiloscopista, Agente de Investigação e Escrivão de Polícia)

Nesse sentido, o nível de precisão da amostra é um fator importante na determinação do método de levantamento apropriado. Porém, em virtude de limitações advindas da pesquisa: tempo e custos, não foi possível trabalhar com a amostra total, sendo necessário aplicar uma sub-amostra, composta de 5 funcionários e 5 gestores do setor da Polícia Civil que exercem suas atividades em três Delegacias. São agentes escrivães e delegados. Marcone e Lakatos (1999, p. 43) descrevem que “a amostra é um subconjunto do universo, sendo o número de elementos da amostra”.

### 3.3. INSTRUMENTO DE PESQUISA

Segundo Marconi e Lakatos (1999) o questionário é um conjunto de perguntas destinadas a gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto de pesquisa. Por tal motivo, nesta pesquisa foi elaborado um roteiro formalizado destinado a coletar informações com o público de gestores e colaboradores que trabalham na Polícia Civil.

Os dois questionários formulados foram do tipo estruturado fechado, contendo 10 perguntas direcionadas para os coordenadores e colaboradores. O objetivo do primeiro questionário foi analisar o processo da liderança e a motivação dos funcionários.

Já o segundo questionário aplicado foi para os liderados da organização, ou seja, os colaboradores. O objetivo é identificar sobre a forma como eles enxergam a postura dos gestores no dia a dia da Polícia Civil e se isto influencia de alguma forma no desempenho e da motivação dos funcionários.

Os dois questionários, estão relacionados no que se refere aos objetivos propostos do trabalho e enfatizando seu caráter acadêmico, sendo composto por 10 perguntas fechadas com questões mensuradas na ordem de importância de 1 a 10 pontos.

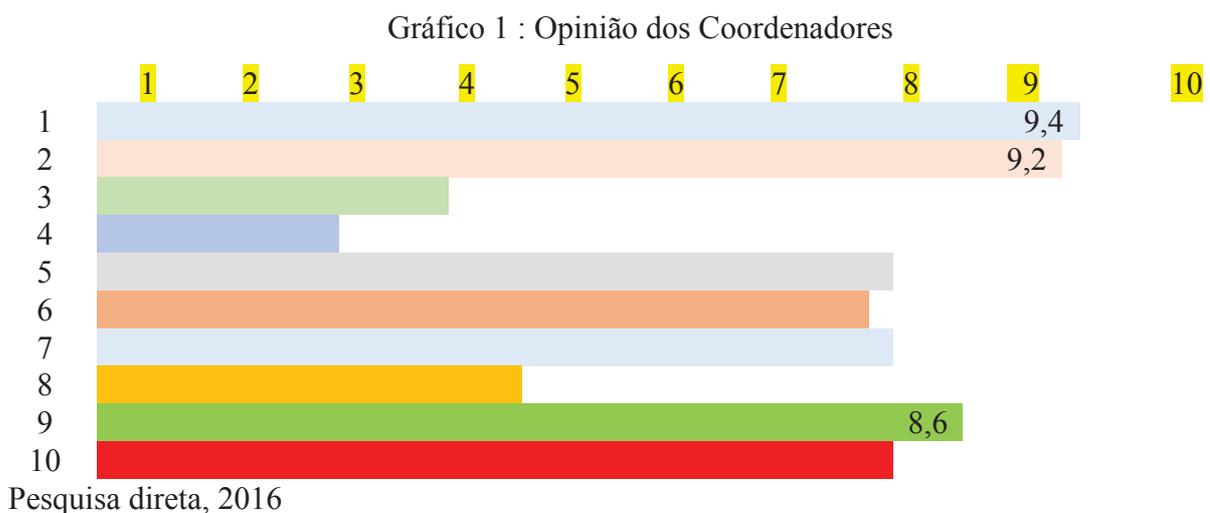
As variáveis usadas na pesquisa foram ligadas a questão da motivação, liderança e satisfação no trabalho.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Conforme os objetivos traçados para mensurar a influência da liderança na motivação dos funcionários, na opinião dos coordenadores foi aplicado um questionário estruturado fechado, contendo 10 perguntas. Esse questionário, contemplado no Anexo 1, visou identificar e avaliar as ferramentas que são mais utilizadas para liderar os funcionários.

As variáveis selecionadas que medem a liderança e o nível da motivação estão estritamente relacionadas com explicações contidas na teoria da Administração. Segundo Montana e Charnov (2003), as ferramentas ligadas a liderança têm tudo a ver com a satisfação no trabalho, motivação e o exercício de uma boa liderança na organização.

Assim constatou-se da pequena amostra selecionada na opinião dos entrevistados, que a variável que tem maior influência e/ou está sendo a mais utilizada no âmbito da Polícia Civil para liderar os funcionários é sobre *a orientação que deve ser dada aos funcionários para atingir metas e objetivos*, conforme o Gráfico 1, pode se perceber que maioria dos entrevistados (coordenadores) opinaram sobre esse resultado. Ou seja, a média aritmética atingida de 9,4 incidiu sobre a variável orientação quanto a forma e o alcance dos objetivos organizacionais. A segunda variável com impacto, foi a importância de *elogiar os funcionários*. Essa variável quanto ao reconhecimento e a valorização influencia no nível da motivação dos funcionários, a média aritmética foi de 9,2. E a terceira variável que repercutiu na liderança é a importância do gestor de ter uma boa comunicação. A média aritmética aponta para 8,6 de destaque nessa ferramenta.

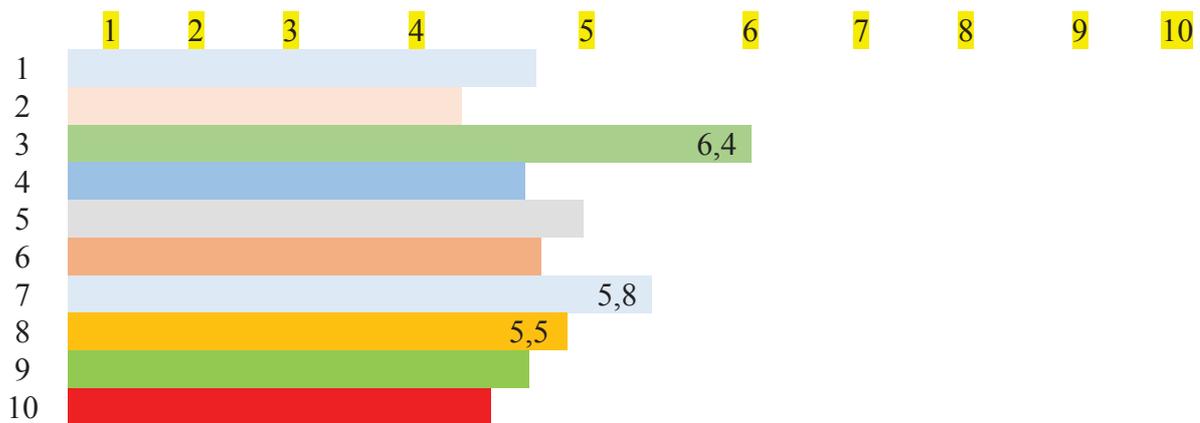


Para esse resultado encontrado relacionado as três variáveis, a explicação é dada pelo maior executivo do Século XX, Jack Welch da General Electric (GE), o qual opina que, a

missão determina o propósito da empresa – para onde ela está indo e por quê, e o que isso vai significar para a vida de cada funcionário. A conduta se refere ao modo como os funcionários devem se comportar, se comunicar e agir para que a missão seja colocada em prática. (WELCH; WELCH, 2016)

No segundo momento da pesquisa a título de verificar na opinião dos colaboradores que variáveis estão sendo praticadas quanto a liderança dos coordenadores, foram identificados os seguintes resultados, conforme o Gráfico 2.

Gráfico 2. Opinião dos Colaboradores



Pesquisa direta , 2016

A variável que aparece com maior destaque de acordo com a opinião dos colaboradores está relacionada com a eficiência no trabalho e a rapidez, atingindo uma média aritmética de 6,4. Este resultado talvez seja o mais cobrado na Polícia Civil pelo fato da própria natureza das atividades, na qual se requer uma maior eficiência e rapidez nos resultados apurados.

A segundo item mais votado está relacionado com a questão democrática, na qual os coordenadores estão tentando ser líderes democráticos, ou seja, estão tentando valorizar a contribuição e a opinião dos seus liderados. E o terceiro lugar é o item voltado para a orientação sobre a realização das atividades. Este resultado tem tudo a ver com a natureza das atividades da Polícia Civil, onde existe muita capacitação, treinamento e aprendizado para a execução das atividades

Fazendo um comparativo das partes, identificamos uma diferença de opiniões, essa diferença pode estar relacionada a fatores da própria função dos funcionários. Cada uma das partes, elogia o que está fazendo e a outra parte é mais crítico quanto a avaliação das atividades.

E nesse sentido, é relevante elevar o nível de performance e promover um ambiente no qual os coordenadores devem estar alinhados e as pessoas engajadas com entusiasmo para ajudar a organização a se sobressair.

A importância do alinhamento não é novidade na literatura. O conceito já faz parte do planejamento de muitos gerentes e é enaltecido por diversos pensadores da área de administração.

Nesse sentido, se os coordenadores apontaram que é de extrema importância o compartilhamento da missão e dos objetivos da organização, na constância deve ser aplicado padrões de qualidade e modelos de gestão para alcance dos objetivos.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora exista uma discussão muito rica sobre liderança do ponto de vista teórico e da importância nos processos de mudança sobre o papel do líder nas organizações, neste trabalho proposto, foi possível analisar o impacto da liderança e da motivação no serviço do público da Polícia Civil na PB.

Diante desse desafio que caracterizam iniciativas nessa direção para conhecer o impacto da liderança nas diferentes Delegacias de trabalho da Polícia Civil, a pesquisa avaliou a opinião do líder e sua influência na motivação dos funcionários e por outro lado, os funcionários também deram a sua opinião sobre o impacto da liderança na motivação dos mesmos.

Analisar os dois segmentos: líderes (coordenadores, gestores e funcionários), foi de grande relevância, pois os mesmos operam diretamente na execução de estratégias e planejamentos de atividades policiais para garantir melhor a qualidade dos produtos e serviços prestados a sociedade

Especificamente na Polícia Civil na PB e na sub-amostra selecionada, pode-se constatar que na opinião dos gestores o impacto da liderança recai nos pontos: sobre *a orientação que deve ser dada aos funcionários para atingir metas e objetivos*, com incidência aritmética de 9,4 de opinião dos entrevistado, a segunda variável com impacto, foi a da importância de *elogiar os funcionários*. Essa variável quanto ao reconhecimento e a valorização influencia no nível da motivação dos funcionários, a média aritmética foi de 9,2. E a terceira variável que repercutiu na liderança é a relevância do gestor de ter uma boa comunicação.

Notoriamente, sabe-se que satisfação pessoal, gostar do que faz, recompensa e reconhecimento, bons relacionamentos no trabalho, treinamentos para o desenvolvimento de competências são alguns dos elementos que fazem com que o funcionário se sinta motivado. No entanto, a permanência dessa motivação inclui-se entre os elementos para os quais se procura uma solução.

Na pesquisa aplicada para o segmento dos funcionários, constatou-se um diferencial na percepção sobre a influência da liderança na motivação dos funcionários. A variável que aparece com maior destaque de acordo com a opinião dos colaboradores está relacionada com a eficiência no trabalho e a rapidez, atingindo uma média aritmética de 6,4. Este resultado talvez seja o mais cobrado na Polícia Civil pelo fato da própria natureza das atividades, na

qual se requer uma maior eficiência e rapidez nos resultados apurados. Os funcionários, tem uma visão mais crítica do dia-a-dia das atividades, na qual percebem que as atividades da Policia Civil estão voltadas para resultados rápidos e a eficiência dos serviços. Ou seja, dentro dos critérios da liderança para a eficiência organizacional, é importante trabalhar em parceria e operar com integridade.

Nesse sentido, a pesquisa revela que diante das novas demandas do mundo globalizado, as organizações públicas, especificamente a Policia Civil precisam rever suas estruturas e dinâmicas de funcionamento, afim de otimizarem seus processos e rotinas, assegurando melhor desempenho e resultados mais efetivos no processo da condução de uma boa liderança e motivação sobre seus funcionários.

Nessa direção, alguns críticos e pesadores da área, apontam a importância de destruir a noção de que o pensamento convencional e o comportamento automático parecem ser suficientes para resolver os problemas na velocidade com a qual eles estão aparecendo. Porém, os líderes precisam ir na direção a criar algo, ao invés de evitar algo. (MALHANDRO, 2009).

## REFERÊNCIAS

- AIRES, Vanessa Fernandez Gonzalez; FERREIRA, Viviane Paula. **Motivação:** Importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público. Revista Humanidades e Inovação, v. 3, n. 1, 2016.
- BASS, B. M. **The Bass handbook of leadership:** Theory, research and managerial applications. 4a. ed. New York: Free Press, 2008.
- BENNIS, Warren. **A formação do líder.** São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança:** A administração do sentido. Revista de Administração de Empresas, v. 34, n. 3, mai-jun 1994.
- BRAGA, Marcos Vinicius de Azevedo. Motivação no setor público: Desafios e reflexões. 2012. Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-no-setor-publico-desafios-e-reflexoes/66584/> Acesso em 8 jul 2016.
- BUENO, M. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada:** Um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão (CESUC), ano 4, n.6, 2002.
- CHIAVENATO, I. (1999). **Administração de novos tempos.** São Paulo: Makron Brooks.
- \_\_\_\_\_. **Administração de novos tempos.** 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- COURY, Cybele. **Liderança e cultura organizacional:** estudo de caso em uma empresa manufatureira de origem familiar. 2014. (Dissertação de mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2014.
- CRUZ, Ana Paula Capuano. **Estilo de liderança, controle de sistema gerencial e inovação tecnológica:** O papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e restrições. 2014. [Tese de doutorado]. Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2014.
- DUARTE, VIVIAN SANDER. 2012. (Trabalho de Conclusão de Curso). **Motivação dos agentes de polícia civil:** Análise dos aspectos motivacionais dos agentes que atuam na 29ª. Região Policial – RS. Escola de Administração, Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012.
- DRUCKER, Peter. O que torna um executivo eficaz. In: **Drucker: O homem que inventou a administração.** ARAÚJO, Alessandra Mussi (tradutora). 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores:** integrando teoria e prática. 5a. ed. São Paulo, 2006.

- KOTTER, John P. **Liderando mudança**. 17a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1977.
- LAUB, James Alan. **Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument**. 1999. [Tese de doutorado]. Florida Atlantic University, 1999.
- LOCKE, E.. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. **Academy of Management Review**, v. 29, n.3, 2004.
- LUNENBURG, Fred C. **Expectancy theory of motivation: Motivation by altering expectations**. Int. J. of Management, Business and Administration, v. 15, n. 1, 2011.
- MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. **A Administração Pública do século XXI: Aprendizagem organizacional, mudança comportamental e reforma administrativa**. Comportamento Organizacional e Gestão, v. 12, n. 2, 2006.
- MALHANDRO, Loretta. **Liderança sem medo: como superar os pontos cegos comportamentais e transformar sua organização**. Rio de Janeiro: Altabooks, 2009.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MASCARENHAS, André O. **Etnografia e cultura organizacional: Uma contribuição da antropologia à administração de empresas**. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n.2, 2002.
- MASLOW, A.H. A theory of human motivation. In: Tamayo, Alvaro; Paschoal, Tatiane. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador**. RAC, v. 7, n. 4, out./dez. 2003.
- MONTANA, Patrick J. ; CHARNOV, Bruce **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- , Zilda Maria Lemos da; GOMES, Carlos Francisco Simões. O efeito da liderança na manutenção de servidores públicos de uma instituição federal de ensino. 2014. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO. **Anais ...** Revista do Setor Público, v. 56, n.3, PINTO Brasília, jul-set, 2014.
- REIS, Germano G. **Avaliação 360 Graus**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 24. ed. Petrópolis-RJ: Vozes, 1999.
- SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing, conceitos e metodologias**. São Paulo: Makron Books, 1997.

SERRÃO, Marcos Aurélio dos Santos. **Avaliação para o desenvolvimento de competências de liderança e inovação numa empresa de TI (Estudo experimental)**. 2009. (Dissertação de mestrado). Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade de Lisboa, 2009.

SOUZA, Nilza de. **O delegado de polícia como gestor: Comprometimento, motivação e qualidade**. 2015. (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.

STEER, Richard M.; MONDAY, Richard T.; SHAPIRO, Debra L. **Work motivational theories**. *Academy of Management Review*, v. 29, n. 3, 2014.

TEIXEIRA, Cláudio H. **A experiência executiva da liderança pela interpretação do significado: Uma tipologia baseada na gramática sistêmico-funcional**. 2012. (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2012.

WELCH, Jack ; WELCH, Susy. **O MBA da vida real: como entender as regras do jogo, liderar uma equipe de sucesso e vencer os desafios**. Rio de Janeiro: Sextante, 2016.

VITÓRIO, Elias Elly Gomes. **Teorias de motivação de pessoas aplicadas nas organizações públicas fortemente hierarquizadas**. 2015. (Tese de doutorado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2015.

## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO – COORDENADORES

Prezado Coordenador. Peço a gentileza de preencher esse formulário que contém 10 perguntas relacionadas com a área de liderança. O objetivo é conhecer o tipo de liderança que é praticada na organização. Em uma escala de 1 a 10, atribua uma nota que melhor identifica a resposta.

1	Você como Coordenador/ líder orienta seus funcionários para atingirem metas e objetivos.	9,4
2	Você reconhece e elogia seus funcionários pelas tarefas bem executadas	9,2
3	Você considera a eficiência do trabalho mais pela rapidez do que pela qualidade.	4,2
4	Você considera as pessoas competentes como as que têm as melhores oportunidades na empresa	3,2
5	Você lidera dando exemplo aos funcionários	8,4
6	Você estimula a iniciativa dos funcionários	8,2
7	Você está tentando ser um líder democrático, ou seja, está tentando valorizar a contribuição e a opinião dos seus liderados.	8,4
8	Você tem capacitação constante para o cumprimento e orientação das atividades relacionadas dentro da Policia Civil	4,0
9	Você como gestor não tem dificuldades de se fazer entender, ou seja, tem uma boa comunicação interpessoal já que consegue passar com clareza aquilo que deseja	8,6
10	Você fica o tempo todo supervisionando ou prefere trabalhar com mais autonomia	8,4

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO – COLABORADORES

Prezado funcionário. Peço a gentileza de preencher esse formulário que contém 10 perguntas relacionadas com a área de liderança/motivação. O objetivo é conhecer o tipo de liderança que é praticada na organização e sua influência na motivação. Em uma escala de 1 a 10, atribua uma nota que melhor identifica a resposta.

1	O líder orienta seus funcionários para atingirem metas e objetivos.	5,2
2	O líder reconhece e elogia seus colaboradores pelas tarefas bem executadas	4,8
3	O líder considera a eficiência do trabalho mais pela rapidez do que pela qualidade.	6,4
4	O líder considera as pessoas competentes como as que têm as melhores oportunidades na empresa	5,2
5	O gestor da organização lidera dando exemplo aos funcionários	4,2
6	O gestor estimula a iniciativa dos funcionários	5,2
7	O gestor está tentando ser um líder democrático, ou seja, está tentando valorizar a contribuição e a opinião dos seus liderados.	5,8
8	O gestor orienta os funcionários em relação as suas obrigações dentro da Policia Civil	5,4
9	Percebe-se que o gestor não tem dificuldades de se fazer entender, ou seja, tem uma boa comunicação interpessoal já que consegue passar com clareza aquilo que deseja	5,2
10	Você prefere que o gestor fique o tempo todo te supervisionando ou prefere trabalhar com mais autonomia?	4,4

Excelentíssimo Senhor Delegado Geral de Polícia Civil do Estado da Paraíba.

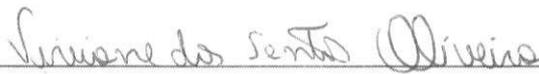
ASSUNTO: Autorização para aplicação de questionário validado em pesquisa de Motivação E O Impacto Da Liderança No Serviço Público nas categorias de Delegado de Polícia, Agente de Investigação e de Escrivão de Polícia Civil do Estado da Paraíba.

Eu, Viviane Dos Santos Oliveira, Delegada De Polícia Civil de 1ª Classe deste Estado, matrícula 156.083-2, atualmente exercendo minhas funções na Corregedoria de Polícia Civil, vem mui respeitosamente requerer de Vossa Excelência a autorização para aplicação de questionário validado em pesquisa de Motivação e o Impacto da Liderança no Serviço Público nas categorias de Delegado de Polícia, Agente de Investigação e de Escrivão de Polícia Civil do Estado da Paraíba, com a finalidade de conclusão de desenvolvimento de um projeto de pesquisa, latu senso, no Curso de Especialização em Gestão Estratégica em Segurança Pública - Convênio UEPB/SEDS.

Nestes Termos

Pede Deferimento

João Pessoa, 07 de novembro de 2016



Viviane dos Santos Oliveira

Matrícula UEPB: 2014.0104.0049

Visto

\_\_\_\_\_

