

# Motivação no Serviço Público e Permanência na Carreira Militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil<sup>1</sup>

Adriana Roseli Wunsch Takahashi<sup>2</sup>

Márcio Rogério Lemos<sup>3</sup>

Carla Patricia da Silva Souza<sup>4</sup>

## Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar porque servidores públicos da Polícia Militar do Paraná, no Brasil, não permanecem na carreira, considerando a motivação para o serviço público e os desafios existentes no exercício da função. A motivação no serviço público tem sido debatida no contexto da administração por sua importância para o funcionamento das organizações públicas. No caso da segurança pública, a dificuldade na retenção de servidores pode comprometer a qualidade de vida dos cidadãos e aumentar os índices de criminalidade no país. O enfoque da pesquisa é qualitativo e a estratégia metodológica é o estudo de caso, por meio de levantamento e entrevistas em profundidade. Mais do que um chamado, uma missão, os resultados evidenciam que a estabilidade no emprego é um dos principais motivadores para o ingresso na carreira, porém a questão salarial, dificuldades em conciliar trabalho e família, e o plano de carreira, não promovem a retenção desses talentos, levando-os a pedir a aposentadoria proporcional com 25 anos de serviço. Como sugestão para elevar a motivação dos servidores públicos do caso estudado, sugere-se a criação de políticas de incentivo à permanência na carreira, revisão salarial, realização de pesquisa de clima organizacional e ações visando à melhoria das condições de trabalho dos policiais militares.

**Palavras-chave:** Motivação. Serviço público. Polícia militar.

<sup>1</sup> Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no *8th Iberoamerican Academy of Management Conference*, em São Paulo, Brasil, 2013.

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Administração pelo PPGADM/UFPR. Graduada em Ciências Econômicas pela FAE. Especialista em Ciência Política, em Projetos Empresariais e em Magistério. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR). [adrianarwt@terra.com.br](mailto:adrianarwt@terra.com.br)

<sup>3</sup> Administrador pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Servidor da Polícia Militar do Estado do Paraná. [marciolemos@pm.pr.gov.br](mailto:marciolemos@pm.pr.gov.br)

<sup>4</sup> Mestre em Administração e doutoranda em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). [csouza.ead@gmail.com](mailto:csouza.ead@gmail.com)

## **PUBLIC SERVICE MOTIVATION AND PERMANENCE IN THE MILITARY POLICE CARRER OF THE MILITARY POLICE OF PARANÁ/BRAZIL**

### **Abstract**

---

This paper aims to analyze why public servants of the Military Police of Paraná, in Brazil, do not remain in the career, considering the public service motivation and motivational factors and existing challenges on the job. Public Service Motivation has been a theme recently debated in management due to the importance for the quality of the functioning of public organizations. In the case of public safety, difficulties in the retention of employees can compromise the life quality of citizens and increase crime rates. The research approach is qualitative and the methodological strategy is case study, that was conducted survey and in-depth interviews. More than a calling, a mission, the results suggest that job stability is one of the main motivators for entry into career, but the salary issue, difficulties in reconciling work and family, and career plans do not promote the retention of these talents , leading them to request proportional retirement with 25 years of service. As a suggestion to improve the motivation of police officers, we suggest the creation of policies to encourage retention, salary review, achievement of organizational climate survey and actions to improving the working conditions.

**Keywords:** Motivation, Public Service, Military Police

Durante as últimas décadas, o serviço público no Brasil tem passado por transformações, buscando tornar-se mais ágil e eficaz, diminuindo custos e aumentando os padrões de qualidade dos serviços prestados (Magalhães et al., 2006), aproximando-se, em alguns aspectos, do estilo de gestão praticado em empresas do setor privado. Neste cenário de mudanças é necessário que os funcionários da esfera pública sintam-se motivados para realizar suas atividades, alcançando, assim, a qualidade desejada e necessária no serviço prestado à sociedade. Camilleri (2007) afirma que compreender os valores e as preferências de recompensados servidores públicos é essencial para a estruturação de ambientes organizacionais e sistemas de incentivo que atendam essas preferências.

Como reflexão para os avanços dos estudos sobre motivação no serviço público, Kim e Vandenabeele (2010) salientam que a pesquisa sobre o tema precisa avançar conceitual e operacionalmente. Na concepção desses autores é necessário desenvolver um conceito mais universal de motivação no setor público que possa ser utilizado em âmbito mundial, visando o desenvolvimento de um conhecimento cumulativo na área.

No Brasil as publicações sobre a motivação na esfera pública também se mostram pouco expressivas, o que pode ser constatado por uma pesquisa realizada por Martins e Emmendoerfer (2008), que buscaram os trabalhos sobre o tema entre os anos de 1997 e 2006, em publicações dos Encontros Nacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – Enanpad. Os autores encontraram apenas 11 artigos publicados que tratavam da motivação no setor público, demonstrando que o assunto ainda carece ser explorado no Brasil.

Os esforços no desenvolvimento de uma literatura de motivação voltada às peculiaridades do serviço público ainda é recente (Perry; Wise, 1990; Perry, 1996). Poucas pesquisas teórico-empíricas têm sustentado, em diferentes contextos, esta realidade organizacional. Com base nesta lacuna identificada, este trabalho questiona: Porque alguns servidores públicos

não permanecem na carreira após assumir o cargo, considerando fatores como motivação e desafios existentes? Com base nesta problematização, o objetivo da pesquisa é analisar porque determinados servidores públicos da Polícia Militar do Paraná, Brasil, não permanecem na carreira após o ingresso no cargo, por opção ou por aposentadoria proporcional, considerando a motivação para o serviço público e os desafios existentes no exercício da função. A hierarquia da PMPR é composta por duas carreiras: a de Oficiais Militares e a de Praças Militares.

Para conduzir a pesquisa, o método delineado foi o de estudo de caso, em uma abordagem qualitativa, com coleta de dados realizada em duas etapas: levantamento e entrevistas em profundidade.

A justificativa teórica deste artigo é a contribuição dos aspectos relacionados à motivação em organizações públicas a partir de um estudo teórico-empírico que relaciona o tema com a questão de recrutamento e carreira de servidores públicos. A justificativa prática é a compreensão dos desafios e motivações identificados no estudo, no contexto da segurança pública, que pode ajudar indivíduos a pensar sobre sua opção de trabalho e de carreira, pode auxiliar organizações públicas a lidarem com as consequências geradas pela não retenção de servidores, e pode também fornecer subsídios para o Estado avaliar e formular políticas públicas relativas a seu quadro de servidores públicos, dentro do contexto nacional.

Este artigo está estruturado por esta introdução, a fundamentação teórica sobre motivação na perspectiva de organizações públicas, considerando a carreira dos servidores da Polícia Militar, a metodologia utilizada, os dados analisados nas duas etapas de pesquisa e, por fim, as considerações finais e referências bibliográficas.

## Fundamentação Teórica

No Brasil, os funcionários públicos geralmente são vistos, pelos cidadãos em geral, como preguiçosos (Wilson, 1989), sofrem com o discurso de sua suposta ineficiência, baixa produtividade e real utilidade (Chanlat, 2002) e têm recebido muitos rótulos, tais como funcionário público, administrador público, funcionário do governo, burocrata. Houston (2005) destaca que a denominação servidor público é a que apresenta maior aderência com a realidade e o objetivo do trabalho realizado (Houston, 2005).

A entrada no serviço público é considerada por muitos como um chamado. Aqueles que os atendem são caracterizados por uma ética baseada na importância do bem comum, atendimento ao próximo e equidade social (Houston; Cartwright, 2007). No Brasil, esse ingresso é marcado pela busca da estabilidade e garantia de previsibilidade diante do ambiente econômico e mercado do emprego (Selig, 2011; Albrecht, 2010; Gomes, 2008). A literatura acadêmica em administração pública sustenta que os funcionários públicos são diferentes dos funcionários do setor privado. O setor público tem sido retratado como um chamado, senso de dever, em vez de ser considerado um emprego (Perry, 1996; Houston, 2000, 2005). Administradores públicos são caracterizados por uma ética para a prestação de serviços ao público (Perry, 1996; Houston, 2005).

O esforço no desenvolvimento de uma literatura de motivação voltada às peculiaridades do serviço público ainda é recente (Perry; Wise, 1990; Perry, 1996). Essa preocupação tem se mostrado crescente nos últimos anos pela necessidade de melhoria de desempenho no serviço público (Hinna; Russo; Scarozza, 2012). Em 2012, no *European Academy of Management Annual Conference*, foi proposta uma seção específica voltada para o tema Motivação no Serviço Público (*Public Service Motivation*). Esta seção contou com 12 trabalhos, destacando-se os estudos de Eldor, Schohat e Vigoda-Gadot (2012), Souza, Takahashi e Bronze (2012) e Tabvuma, Bui e Homberg (2012).

O texto de Eldor, Schohat e Vigoda-Gadot (2012), posteriormente publicado em versão definitiva (Vigoda-Gadot; Eldor; Schohat, 2012), considera o engajamento no trabalho sob a luz das teorias da administração pública em uma *survey* realizada com 593 empregados e gestores dos setores públicos e privados de Israel. Os resultados suportam que há maior engajamento entre os empregados dos setores públicos em relação à iniciativa privada, e que os gestores públicos apresentam maior engajamento quando comparados aos demais funcionários públicos. Souza, Takahashi e Bronze (2012) analisaram os desafios e motivações que permeiam a iniciativa empreendedora da criação de um programa de Pós-Graduação em uma universidade pública brasileira. Nos resultados foi identificado que nas relações de trabalho dos docentes há propensão para virtudes cívicas, uma vez que o envolvimento na iniciativa empreendedora não foi motivado por recompensas extrínsecas, mas, sim, entrega de melhores serviços e geração de valor para a sociedade. Ao relacionar a satisfação no trabalho com questões políticas a partir de uma pesquisa longitudinal de mais de 20.000 observações no setor público do Reino Unido no período de 1991 a 2008, Tabvuma, Bui e Homberg (2012) identificaram que a preferência política é imprescindível na identificação com a organização, satisfação no trabalho e bem-estar no setor público.

A motivação no serviço público é formada como uma combinação de atração ao funcionalismo, compromisso com valores públicos, compaixão e autossacrifício (Perry; Wise, 1990; Perry, 1996). Organizações do setor público são mais propensas a empregar pessoas cujos valores e necessidades são consistentes com a missão deste tipo de serviço (Crewson, 1997; Perry; Wise, 1990).

A motivação no setor público pode ser entendida como uma predisposição que alguns indivíduos têm para responder às questões fundamentadas primária ou unicamente em instituições e organizações públicas (Perry; Wise, 1990). Segundo estes autores, os motivos para ingresso no serviço público

enquadram-se em uma entre três características, a saber: motivos racionais, motivos baseados em normas e motivos afetivos, os quais são apresentados no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Motivos para ingresso no serviço público

Motivo	Característica
Racional	Participação no processo de formulação de políticas. Comprometimento com o programa público por identificação pessoal. Defesa de um interesse especial ou privado.
Baseado em Normas	Desejo de servir ao interesse público. Lealdade ao dever e ao governo como um todo. Equidade social.
Afetivo	Comprometimento ao programa por meio de uma genuína convicção de sua importância social. Patriotismo.

Fonte: Perry; Wise (1990, p. 370).

Segundo Perry (1996), os motivos racionais dizem respeito às ações direcionadas à maximização do trabalho individual. Os motivos baseados em normas referem-se às ações fundamentadas nas normas. Por fim, os motivos afetivos baseiam-se em respostas emocionais ao contexto social do servidor público.

Outros fatores que podem influenciar a motivação no serviço público são a socialização, a identificação profissional, política, demográfica, ideológica e individual (Perry, 1996). Nessa perspectiva, a motivação no serviço público se desenvolve a partir da exposição a uma variedade de experiências, algumas associadas à infância, à religião e à vida profissional.

Apesar da perspectiva motivacional dominante ser baseada no modelo de escolha racional, a motivação no setor público pode ocorrer por meio de outros fatores (Perry, 2000; Moynihan; Pandey, 2007). O comportamento individual não é apenas o produto de escolhas racionais, mas está enraizada em motivos afetivos e normativos, bem como o autoconceito que os indiví-

duos têm de si. Para os autores, a motivação é construída a partir da vivência do indivíduo em sociedade, da influência do contexto histórico-sociais, bem como sua exposição às instituições e mecanismos de desenvolvimento social.

A noção de gerenciamento no serviço público não é diferente da iniciativa privada, principalmente no que diz respeito ao entendimento das teorias que tratam deste assunto (Perry; Wise, 1990). A própria percepção dos indivíduos sobre a natureza da relação afeta a sua motivação, resultando em relações de trabalho em que os serviços são oferecidos como “presentes”, ressaltando as virtudes cívicas em contraste das relações nas quais os serviços são prestados por contrato e as virtudes cívicas são preteridas (François, 2000). Além disso, a motivação interna dos indivíduos é influenciada pelas formas de remuneração utilizadas nas agências públicas. Como sinalizam Delfgaauw e Dur (2007), um salário mínimo mais alto aumenta a probabilidade de se preencher vagas no setor público, mas diminui a qualidade média esperada dos candidatos a emprego, pois induz trabalhadores menos motivados a se candidatarem.

Em virtude da crença de que a falta de incentivos financeiros no setor público atrai trabalhadores com esse perfil (Delfgaauw; Dur, 2008), entender a ética no serviço público, mais especificamente a motivação do serviço público, tem implicações importantes no desempenho no trabalho e na eficácia organizacional que permeia esse setor (Perry; Wise, 1990; Perry, 1996).

Sob uma perspectiva altruísta, François (2000) argumenta que as organizações públicas são povoadas por funcionários públicos de alta motivação para o serviço. Nesse caso, há a tendência dos funcionários em aceitar ganhos financeiros menores, pois sua recompensa advém da satisfação na prestação do serviço público (Perry; Hondelghem; Wise, 2010).

Destaca-se que muitos postos de trabalho no setor público envolvem a ajuda às pessoas necessitadas ou à sociedade em geral, em que são atraentes as pessoas com fortes motivações altruístas (Dur; Zoutenbier, 2014). Para

estes autores somente aqueles que são altamente altruístas e têm forte confiança nos partidos políticos tem maior probabilidade de trabalhar no setor público, enquanto os trabalhadores com baixo altruísmo e fraca confiança apresentam menor propensão a ingressar no serviço público.

Há um senso comum de que os motivos dos funcionários públicos são diferentes dos motivos dos funcionários do setor privado (Perry; Hondeghe; Wise, 2010). Destaca-se, porém, que nem sempre a motivação para o serviço público é baseada em motivos altruístas ou identificação com os valores deste setor, tal como debatido por Perry e Wise (1990). Essa motivação de ingresso no serviço público, quando voltada à realidade brasileira, visa à busca de estabilidade no emprego e tende a ser baseada no foco em melhores salários. O uso de incentivos monetários também é utilizado em organizações públicas, o que faz com que esta se assemelhe às organizações privadas quando se fala em recompensas (Crewson, 1997). Tais incentivos estimulam o comprometimento e o aumento da eficiência e eficácia, a exemplo das gratificações dadas para a assunção de cargos administrativos quando se refere a docentes em organizações públicas. Apesar das recompensas extrínsecas, porém, as intrínsecas, como sentimento de realização, são a base da motivação desse tipo de funcionário (Crewson, 1997; Houston, 2000). Nessa concepção, os funcionários que estão intrinsecamente motivados tendem a apresentar altos níveis de comprometimento organizacional, aumentando a produtividade e o desempenho organizacional.

A perspectiva segundo a qual o setor público é o responsável por prestar serviços de alta qualidade, que os cidadãos valorizem, é aquela que utiliza determinados mecanismos, a exemplo das organizações privadas, como: a) aumentar a autonomia dos gestores públicos de forma a poderem gratificar os indivíduos que cumprem metas de desempenho; b) disponibilizar recursos tecnológicos que garantam o atingimento dessas metas; e c) valorizar as virtudes da concorrência (Ehsan; Naz, 2003). O esforço dos

trabalhadores no setor público, acima de tudo, portanto, precisa ser verificável, pois dessa forma será possível atrair aqueles indivíduos mais dedicados e com mais motivação (Delfgaauw; Dur, 2007).

Os funcionários públicos são mais propensos a colocar um valor maior na recompensa intrínseca do trabalho, ao sentimento de realização, e eles são menos propensos a pôr um valor alto em busca de recompensa motivadora extrínseca como alta renda e horas de trabalho de curta duração. Para serem bem-sucedidas, as estruturas de recompensa do setor público devem ser concebidas além de apenas recompensas monetárias, e devem fornecer uma oportunidade para satisfazer a motivação intrínseca de seus funcionários (Houston, 2000).

Pesquisa realizada por Georgellis, Iossa e Tabvuma (2010) revela que as recompensas extrínsecas como salário, segurança no trabalho e horas de trabalho não influenciam na transição para o setor público ou exercem efeito negativo. Quanto às recompensas intrínsecas, estas aumentam a probabilidade de transição para o setor público. Assim, para esses autores, os funcionários públicos são atraídos por maior satisfação com a natureza do próprio trabalho, bem como pelas oportunidades de apresentarem comportamentos altruístas possibilitados por pertencer ao setor público. Indivíduos que são atraídos para o serviço público, em geral, portanto, possuem uma motivação interna, o que coloca em segundo plano as eventuais recompensas externas que o setor privado comumente oferece (Georgellis; Iossa; Tabvuma, 2010).

As considerações de que os indivíduos se identificam com valores altruístas que tragam de alguma forma benefícios para a sociedade, foram corroboradas por Christensen e Wright (2011). Estas pessoas são atraídas por posições mais próximas de ajudar aos outros. A qualidade do relacionamento na prestação de serviços também é tratada por Hsieh, Yang e Fu (2012), pois os funcionários públicos com altos níveis de motivação são mais propensos a se envolver no atendimento de seus clientes e melhorar a qualidade de suas interações. Desse modo, prevalece a identificação com os valores de prestação

de melhores serviços que contribuam para o bem-estar da sociedade. Para Georgellis, Iossa e Tabvuma (2010), são estes indivíduos os responsáveis pela melhoria do desempenho do setor público.

Em relação ao desempenho no setor público, Behn (1995) apresenta três aportes conceituais que trazem à tona a busca pela melhoria do setor. O primeiro trata de como os administradores públicos podem romper o ciclo micro das regras e procedimentos que inibem as agências públicas de produzir resultados, e romper o engessamento dos processos. O segundo trata de como os administradores públicos podem motivar as pessoas a trabalhar de forma vigorosa e inteligente em busca de propósitos públicos. O terceiro indica como os administradores públicos podem medir a realização de suas agências de forma a ajudar a aumentar tais realizações. Com o entendimento desses conceitos busca-se não apenas compreender o comportamento das organizações públicas, mas, também, e principalmente, melhorar seu desempenho (Behn, 1995).

Estes conceitos enquadram-se no que hoje se denomina *New Public Management* (NPM), doutrina que tem por objetivo mover as burocracias antiquadas para uma nova era caracterizada pela orientação para o mercado e alto nível de efetividade, flexibilidade e responsividade com os cidadãos (Vigoda-Gadot; Meiri, 2008). Nesse sentido, a literatura que trata do setor público preocupa-se com modelos e experiências, e tem focado nas práticas recomendadas e casos de sucesso ou insucesso de organizações e burocracias.

A teoria da motivação no setor público (MSP ou PSM em inglês) tem implicações significativas para a administração pública. Ela sugere que as ferramentas motivacionais comuns na gestão privada não são tão eficazes nas organizações públicas, pois seus sistemas de recompensa do setor privado são construídos sobre a primazia de recompensas extrínsecas (Houston, 2005). Apesar das diferenças entre organizações privadas e públicas, o movimento da NPM traz à tona conceitos de empreendedorismo, *empowerment* e comprometimento (Buelens; Van DenBroeck, 2007), que privilegiam a busca pela melhoria do desempenho das e nas organizações públicas. Buelens e

Van DenBroeck (2007) destacam a importância de identificar o cliente na entrega do serviço público, porém elencam a dificuldade de fiscais e agentes de segurança pública na identificação da clientela e seu público-alvo.

No que se refere às características da carreira militar, foco deste artigo, Venturini et al. (2007) destacam que se trata de uma missão árdua, exigindo dedicação, vigor físico, voluntariado, estudo permanente e, principalmente, abdicção e abnegação, que requer um profissional habilitado profissional e psicologicamente com elevada motivação para o desempenho de suas funções. Em estudo de caso na Polícia Militar do Espírito Santo, Rubim (2010) identificou que os policiais são motivados por fatores ligados ao cargo que ocupam, pela autoestima, autodesenvolvimento e autorrealização. Por outro lado, as fontes de insatisfação são o plano de carreira entravado, salários não condizentes, precariedade da alimentação e transporte para o trabalho, a falta de políticas de controle de estresse e alcoolismo, contingente policial e de apoio nos gastos com saúde e ensino.

No que se refere aos desafios provenientes da carreira pública, principalmente para aqueles que estão na área da educação, segurança e saúde, destaca-se o aumento da carga de trabalho em razão da redução do pessoal e das métricas de desempenho e produtividade. As pressões vivenciadas por estes funcionários ocorrem de forma pujante, posto que estão em contato direto com o público e são cobrados por parte desses usuários (Chanlat, 2002).

Uma das maneiras de analisar a motivação no setor público é olhando para o sistema de recrutamento e para a estrutura da carreira. Em organizações com dificuldade de retenção de funcionários públicos, por exemplo, podem-se investigar as razões que motivam ou desmotivam a permanência do mesmo na organização. A falta de retenção de servidores pode comprometer a prestação de serviços públicos relevantes para a sociedade como, por exemplo, no caso dos setores da segurança, saúde e educação. Neste caso, questiona-se: Porque determinados servidores públicos não permanecem na organização no início da carreira ou aposentam-se precocemente? O que motiva, ou não, a permanência até o final da carreira? O recrutamento de

peçoal é um processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para, posteriormente, serem contratados para o emprego (Milkovich; Boudreau, 2009). É uma atividade que exige consciência das condições internas e externas da organização. Tal tarefa é organizada normalmente pelo setor de recursos humanos e realizada por meio de concurso público, cujo edital explicita o perfil do candidato e os critérios para participar da seleção e assumir o cargo. O processo de recrutamento de pessoal tem início a partir de uma necessidade interna da organização, no que respeita à contratação de novos profissionais (Pontes, 2010). São vários os motivos do surgimento desta necessidade, como a substituição ou aumento do quadro de funcionários. No recrutamento do serviço público, o candidato deve obter êxito em etapas previamente definidas para ingressar na organização, tais como: exame intelectual, exame físico, pesquisa social, entre outras. Estas etapas compõem o processo de seleção nas organizações públicas e não devem sofrer influências de cunho pessoal.

Ao ingressar no serviço público o servidor pode conhecer previamente de forma detalhada o plano de carreira da instituição que escolheu para trabalhar, uma vez que é público. O plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa, e tem como principais vantagens contribuir para o crescimento do colaborador, motivar os funcionários na busca de outras habilidades técnicas, encorajar os colaboradores na exploração de seus potenciais, proporcionar a ascensão na empresa, atender as necessidades internas de preenchimento de vagas e criar condições para que os funcionários também possam atingir seus objetivos pessoais (Pontes, 2010). Segundo o autor, a organização deve configurar os cargos de forma ampla em níveis crescentes de complexidade, estabelecendo um plano de desenvolvimento individual junto com os funcionários, que possibilite ao colaborador o crescimento e ascensão na organização. Cabe ao funcionário, contudo, a responsabilidade pelo planejamento de sua carreira; somente a ele compete a escolha de sua trajetória.

## Metodologia

O enfoque adotado é qualitativo. Pesquisas qualitativas preocupam-se com o conhecimento sobre como as pessoas interpretam e dão significado as suas experiências, e como elas constroem seu mundo (Merriam, 2009).

A pesquisa é descritiva, pois busca identificar as motivações e desafios encontrados pelos servidores que trabalham em uma organização de segurança pública para permanecer no cargo após assumirem o posto.

A perspectiva temporal é transversal, pois os dados foram analisados em um período específico, durante o ano de 2012, sobre a situação presente. O método utilizado é o estudo de caso (Yin, 2010), uma vez que o problema de pesquisa começa com a questão porque. Neste caso, esta estratégia é recomendada pelo autor quando o pesquisador analisa fenômenos contemporâneos dentro de um contexto da vida real. O estudo de caso privilegia a compreensão das dinâmicas organizacionais presentes em uma dada configuração (Eisenhardt, 1989).

Desta forma, questiona-se: Porque alguns servidores públicos não permanecem na carreira após assumir o cargo, considerando fatores como motivação e desafios existentes? Com base nesta problematização, o objetivo da pesquisa é analisar porque determinados servidores públicos não permanecem na carreira após o ingresso no cargo, seja por opção ou por aposentadoria proporcional, considerando os fatores motivacionais e os desafios existentes.

A organização selecionada é uma organização pública da Região Sul do país, Estado do Paraná, denominada Polícia Militar do Paraná (PMPR). A escolha do caso envolveu a pertinência deste ao fenômeno e a relevância do setor (segurança pública), pois há dificuldade de retenção de policiais na carreira até o tempo total de serviço (causando defasagem de pessoal),

e ainda a acessibilidade aos dados da organização. Assim, o estudo que relaciona motivação e carreira em uma organização do setor público pode propiciar avanços no conhecimento em diversas áreas de gestão de pessoas.

A legislação permite que o militar estadual se aposente antes do tempo (30 anos) após 25 anos de serviço ativo, com proventos proporcionais ao tempo de serviço, quando passa a compor a chamada “reserve remunerada”. Para os soldados e cabos com poucas perspectivas de carreira, esta é uma possibilidade que tem sido atraente e vem sendo cada vez mais adotada. Ressalta-se que esta situação é grave na medida em que ela implica falta de policiamento nas ruas e compromete a segurança pública do estadual. A pesquisa foi realizada com policiais que trabalham na cidade de Curitiba, capital do Paraná, onde fica a Sede do Comando-Geral da PMPR. A cidade de Curitiba possui uma população de 1.587.315 de acordo com o censo do IBGE realizado em 2010.

O nível de análise da pesquisa é organizacional e a unidade de análise é composta por servidores que estão no início de cada uma das duas carreiras: segundo-tenente da carreira de oficiais militares da PMPR e soldados e cabos das praças da PMPR. Atualmente, no Paraná, há 71 segundo-tenentes na carreira de Oficiais da PMPR, 2.192 cabos e 8.207 soldados na carreira das Praças da PMPR. Mais de 6.500 policiais militares estão lotados em unidades de Curitiba e Região Metropolitana; a PMPR, contudo, é uma corporação estadual e os militares, por diversas vezes e de acordo com a necessidade, exercem suas atividades nas demais regiões do Estado. Os dados primários foram coletados em duas etapas durante os meses de outubro e novembro de 2012, por meio de aplicação de questionários e entrevistas.

A fim de aproximar-se do campo de estudo para compreender as motivações e desafios dos servidores em permanecer na carreira, um levantamento foi aplicado a 196 servidores das duas carreiras, dentre os quais 10 são segundo-tenente do quadro da PMPR, 34 cabos e 150 soldados do quadro de Praças da PMPR. Essa amostra foi definida a partir da população de 10.470 servidores, com margem de erro de 6% e nível de confiança de

90%. Os critérios de seleção estabelecidos foram: estar em cargo do início da carreira, ter tempo de serviço acima de cinco anos e aceitar participar da pesquisa, posto que este público tinha maior conhecimento sobre as políticas de gestão de carreira da instituição. Nesta primeira etapa investigou-se o tempo de serviço (mais de 70% dos pesquisados tinham acima de 20 anos de serviço), os fatores considerados como mais importantes no momento de decidir pela permanência ou não até o final da carreira (aposentadoria integral ou proporcional), as perspectivas de carreira e a relação com o tempo de serviço, e a opinião dos servidores sobre a criação de uma carreira única. Para analisar as respostas dos questionários, utilizou-se o software estatístico SPSS, cuja técnica de análise foi estatística descritiva.

Na segunda etapa, sete servidores da PMPR lotados em Curitiba foram entrevistados com o objetivo de aprofundar a compreensão do fenômeno em estudo. Nesta fase da pesquisa buscou-se obter um perfil heterogêneo, entrevistando servidores militares com cargos diferentes, porém preservando o critério de cargos iniciais nas duas carreiras. As entrevistas em profundidade duraram em média 50 minutos, e todas foram gravadas e transcritas. Os entrevistados foram codificados a fim de preservar suas identidades. O soldado foi codificado como S1, três cabos como C1, C2 e C3, e três segundos-tenentes como T1, T2 e T3. A técnica utilizada no estudo dos dados foi a análise de conteúdo temática, que fornece importantes *insights* para compreender processos organizacionais (Bardin, 1979).

Realizou-se também uma pesquisa documental, na qual dados secundários sobre o setor e a organização foram coletados, como leis, documentos e relatórios. Utilizou-se banco de dados da PMPR que continham informações, como regulamentos internos e documentos que permitiam compreender o funcionamento da organização e o problema da defasagem de servidores. Ampla pesquisa foi realizada na legislação que normatiza o funcionamento da PMPR, bem como a carreira dos policiais militares.

De acordo com Martins e Theóphilo (2009), pesquisa documental é uma fonte auxiliar de dados que fornece subsídios para compreender os achados por meio de outras fontes. A variedade de fontes é relevante porque permite ao pesquisador capturar diversos aspectos históricos e comportamentais em estudos de caso (Yin, 2010), o que promove a validade da pesquisa pelo fenômeno da triangulação (Stake, 2005).

## **Descrição e Análise dos Resultados da Polícia Militar do Paraná-Brasil**

A segurança pública deve ser entendida como a manutenção da ordem pública e da segurança das pessoas e do patrimônio. O Estado tem por dever mantê-la e aos cidadãos é acolhida uma parcela de responsabilidade pela sua preservação. Para conservar este estado “antidelito”, a Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, em seu artigo 144, elenca as organizações responsáveis pela segurança pública: Polícia Federal, Polícia Rodoviária Federal, Polícia Ferroviária Federal, Polícia Civil, Polícia Militar e Militares do Corpo de Bombeiros. De acordo com os parágrafos 5º, 6º e 7º desta lei:

*Às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública; aos corpos de bombeiros militares, além das atribuições definidas em lei, incumbe a execução de atividades de defesa civil. As polícias militares e corpos de bombeiros militares, forças auxiliares e reserva do Exército, subordinam-se, juntamente com as polícias civis, aos Governadores dos Estados, do Distrito Federal e dos Territórios. A lei disciplinará a organização e o funcionamento dos órgãos responsáveis pela segurança pública, de maneira a garantir a eficiência de suas atividades.*

Dentre as organizações citadas na lei, a Polícia Militar do Paraná foi escolhida para o presente estudo. A principal tarefa reservada à PMPR é a de evitar a prática de delito criminal, agindo de forma preventiva e repressiva, se necessário.

A PMPR foi criada em 1854 como uma unidade de Caçadores com a denominação de Companhia de Força Policial. Atualmente a PMPR é uma organização subordinada à Secretaria de Estado da Segurança Pública, órgão do Poder Executivo Estadual. É Força Auxiliar e Reserva do Exército Brasileiro e integra o Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Brasil. Seus integrantes são denominados militares estaduais, assim como os militares membros do Corpo de Bombeiros.

Os diversos elementos reguladores e norteadores que compõem a corporação policial militar são continuamente estabelecidos por Leis ou Decretos. De acordo com o Decreto-Lei nº 667, de 2 de junho de 1969, a hierarquia da PMPR é composta por duas carreiras: a de Oficiais de Polícia e a de Praças de Polícia. O Quadro a seguir apresenta a estrutura de cada carreira, em que os cargos estão apresentados por ordem crescente de progressão na carreira de baixo para cima:

Quadro 2 – Estrutura hierárquica dos cargos na Polícia Militar do Paraná

Carreira dos Oficiais de Polícia	Carreira dos Praças de Polícia
Coronel	Subtenente
Tenente-coronel	Primeiro-sargento
Major	Segundo-sargento
Capitão	Terceiro-sargento
Primeiro-tenente	Cabo
Segundo-tenente	Soldado

Fonte: Decreto-Lei no. 667/69, Art. 8º.

O número de funcionários, no caso da PMPR, é denominado como “efetivo” e é determinado pela Lei Estadual nº 16.576, de 29 de setembro de 2010, que fixa em 26.747 militares. Este quantitativo congrega militares estaduais de diversas qualificações e especialidades (bombeiros, médicos, bioquímicos, veterinários, músicos, dentistas, quadro especial de oficiais e capelão), além dos oficiais e praças policiais militares combatentes, executores de ofício do policiamento ostensivo geral. A nova legislação estabelece

que 4.867 militares estaduais sejam contratados de forma gradativa. Atualmente, os oficiais e praças da PMPR combatentes somam, na Lei Estadual nº 16.576/2010, um total 21.833 militares estaduais, pouco mais de 80% do total geral previsto.

Para compreensão da motivação para o serviço público na área de segurança pública, as próximas seções tratam do sistema de recrutamento, carreira e promoção da Polícia Militar do Paraná.

### ***Sistema de Recrutamento, Carreira e Promoção***

A complementação e o aumento do efetivo da Polícia Militar ocorrem por intermédio de autorização do governador do Estado, mediante proposta do comandante-geral (Lei 16.576 – 29 de Setembro de 2010 – Lei de Fixação de Efetivo).

De acordo com o artigo 20 da Lei 1.943, de 23 de junho de 1954, o ingresso na Corporação pode se dar como: oficial não combatente, soldado e oficial combatente aluno do curso de Formação de Oficiais Combatentes (CFOC).

Para o oficial combatente o ingresso acontece por intermédio de concurso público. Para o oficial não combatente o ingresso se dá por aprovação em concurso de provas e títulos. Para soldados – ser brasileiro nato, ser reservista do Exército, da Marinha de Guerra ou da Aeronáutica Nacional ou ser portador de autorização do Comando da Região Militar, ser alfabetizado, ter comprovada moralidade, ter capacidade física comprovada e ter no máximo 30 anos de idade (artigo 21 da Lei 1.943, 1954).

A carreira de policiais militares está estruturada de acordo com a forma de ingresso, considerando as duas carreiras: de Oficiais de Polícia e de Praças de Polícia.

## **Praças da PMPR**

O praça da PMPR ingressa na corporação após a aprovação em concurso público e teste de capacidade física, e inicia com o cargo de soldado. Após o ingresso, o soldado militar é matriculado no curso de Treinamento para Soldados.

A carreira de praça é regida pela Lei Estadual de Promoções de Praças nº 5.940 de 1969, que tem como objetivo atender às necessidades de pessoal fixadas em lei, aproveitar os valores profissionais de militares estaduais no desempenho de diferentes funções bem como garantir o equilíbrio de acesso, de forma regular, gradual e sucessiva aos postos da hierarquia militar. As promoções ocorrem por ato do Comandante-Geral da Corporação.

Para ser promovido a cabo é necessário possuir o curso de Formação de Cabos. Uma das formas para participar deste curso é a aprovação em concurso interno da PMPR; a outra maneira é por merecimento, quando é aprovado o candidato com maior nota obtida em prova intelectual de assuntos relacionados à atividade policial. Neste caso, a concorrência é alta. Em 2009, 3.853 soldados concorreram para as 200 vagas nesta categoria.

Com objetivo de proporcionar melhores condições de carreira aos soldados da PMPR, em 9 de setembro de 2008 foi editada a Lei Estadual nº 15.946, publicada no Diário Oficial Nº 7802 de 9/9/2008. Esta legislação permite que militares com mais de 15 anos de efetivo serviço, e que preencham requisitos mínimos de conduta profissional, adquiram o direito de frequentar o curso Especial de Formação de Cabos sem a necessidade de realização de concurso interno, condicionando esta convocação à existência de vagas e à capacidade administrativa e orçamentária da Corporação. Em 2012 houve a abertura de 150 vagas para a frequência no curso, e os convocados tinham em média 22 anos e 4 meses de serviço.

Para ser promovido a sargento é necessário ser cabo e possuir o curso de Formação de Sargento. A frequência neste curso é condicionada à aprovação em concurso interno. O último curso teve início em 9 de novembro de

2011 e término em 27 de julho de 2012, com carga horária de 851 horas-aula. Foram abertas 140 vagas pelo critério de merecimento, para as quais 683 candidatos se inscreveram. O edital do concurso previa 70 vagas aos cabos mais antigos de Graduação. As promoções no quadro de praças da PMPR ocorrem, regularmente, pelos princípios de antiguidade ou merecimento, porém a Graduação a subtenente ocorre somente pelo princípio de merecimento.

## **Oficiais da PMPR**

O oficial, segundo o Estatuto dos Militares (Lei Federal nº 6.880/1980), é o militar estadual, preparado, ao longo da carreira, para o exercício de funções de comando, chefia e de direção. O ingresso para o curso de Formação de Oficiais ocorre exclusivamente por intermédio de concurso público, realizado por meio de convênio firmado entre a Universidade Federal do Paraná e a PMPR. Nos últimos concursos para o curso a concorrência teve mais de 50 candidatos por vaga, chegando, em 2012, a 104 candidatos por vaga. Após a aprovação no vestibular, o candidato será submetido às provas de habilidades específicas. Concluídas todas as fases, o candidato entrará em exercício na Academia Policial Militar do Guatupê, local onde fará o curso de Formação como Cadete da Polícia Militar. O curso de Formação de Oficial Policial Militar é de nível superior (Graduação), tendo duração de três anos, em regime de internato com carga média de 4.000 horas-aula.

Após passar pelo período de treinamento, o cadete é declarado aspirante-a-oficial policial militar. Para acesso ao posto de segundo-tenente do quadro de oficiais, existe o requisito do interstício de um ano no mínimo como aspirante. Ou seja, é preciso ter no mínimo quatro anos de serviço após o ingresso, e ele será promovido ao primeiro posto do oficialato somente se existir vaga.

A carreira de oficial é regida pela Lei de Promoções de Oficiais (Lei Estadual nº 5.944/69), que tem como objetivo atender às necessidades de pessoal fixadas em lei, aproveitar os valores profissionais destes militares

estaduais, principalmente em funções de comando, chefia e direção, e garantir o equilíbrio de acesso, de forma regular, gradual e sucessiva aos postos da hierarquia militar.

As promoções de oficiais são propostas ao chefe do Poder Executivo pelo Comitê de Promoções de Oficiais. As promoções no quadro de Oficiais da PMPR ocorrem regularmente pelos princípios de antiguidade ou merecimento, até o posto de tenente-coronel, e a promoção ao posto de Coronel acontece unicamente pelo princípio de merecimento.

O ingresso no curso de Habilitação dar-se-á mediante concurso seletivo interno, para o qual poderão concorrer todos os subtenentes, primeiros-sargentos, segundos-sargentos, terceiros-sargentos, cabos e soldados graduados em curso de nível superior e com no mínimo 5 (cinco) anos de efetivo serviço na corporação, oferecendo aos praças a oportunidade de chegar ao último cargo da carreira.

Uma das questões evidenciadas na pesquisa sobre esta forma de ascensão na carreira foi o descontentamento gerado entre os primeiros-sargentos e subtenentes, pois eles passaram a concorrer com todo o efetivo de praças pelas vagas de oficiais. Este descontentamento gerou diversas demandas judiciais que ainda estão em andamento.

## **Da Reserva Remunerada Proporcional e Aposentadoria – o *Gap* das Vagas**

Na carreira da polícia militar o Regime Geral de Previdência – Lei nº 8213 – permite que o militar se aposente ao completar 25 anos de serviço ativo com proventos proporcionais ao tempo de serviço (reserva remunerada). Neste tipo de aposentadoria, o policial militar poderá receber 25, 27 ou 29 cotas do subsídio, de acordo com os anos de serviço prestados. A partir dos 30 anos de serviço ativo o policial militar tem direito à aposentadoria integral e poderá ainda permanecer, caso queira, mais cinco anos (35 anos no serviço ativo), quando então deverá ir para a inatividade compulsoriamente.

Existe um limite máximo de idade para que o militar estadual permaneça no serviço ativo de acordo com o posto/Graduação, uma vez que, ao atingir a idade limite – evento pouco observado –, passará compulsoriamente para a inatividade independente do tempo de serviço ativo.

Aos soldados e cabos, com poucas perspectivas de carreira, a possibilidade de aposentadoria com 25 anos tem sido atraente e vem sendo cada vez mais utilizada (Tabela 1). Este é um fato preocupante para a segurança pública, que é realizada por meio do policiamento ostensivo principalmente pela base da pirâmide hierárquica, ou seja, os soldados e cabos. A Tabela 1 compara o número das aposentadorias integrais, proporcionais e compulsórias por cargo, considerando o período de janeiro de 2006 a abril de 2012. É possível observar que 2.626 praças foram para a inatividade neste período. Deste total, 1.008 eram soldados do quadro da PMPR, ou seja, mais de 38% foram para a inatividade no período e outros 27,9% foram para a inatividade na Graduação de cabo. Assim, somente 33,74% eram sargentos ou subtenentes. Já em relação aos militares oficiais, o total de aposentadorias foi de 157 no período verificado; 5,57% estavam no posto inicial do oficialato que é o de segundo-tenente e 66,24% se aposentaram como coronel, tenente-coronel ou major.

Fica evidente que os praças possuem uma dificuldade maior de ascensão na carreira. O reflexo desta situação é que apenas 3,27% dos soldados e 7,51% dos cabos permaneceram no serviço ativo por pelo menos 30 anos. No total de praças apenas 12,11% se aposentaram de forma integral, e 84,35% se aposentaram antes de completar 30 anos de serviço. Em relação aos oficiais, o percentual de aposentadoria integral sobe para 29,30%, e o mais surpreendente: 44% se aposentaram compulsoriamente após 35 anos de serviço. Certamente a questão salarial tem influenciado esta decisão, uma vez que, por exemplo, um coronel com 25 anos de serviço recebe R\$ 17.942,80, com 31 anos recebe R\$ 18.660,51 e com 35 anos recebe R\$ 21.531,36. Esta diferença é significativa, sendo de R\$ 3.588,56. A diferença salarial entre o cargo inicial na carreira dos oficiais, de segundo-tenente e o último de coronel, após 35 anos de serviço, é de R\$ 13.797,09. No caso da carreira de praças, o salário inicial do soldados é de R\$ 3.387,29, posto que

com 25 anos de serviço recebe R\$ 4.032,49, com 31 anos de serviço recebe R\$ 4.193,79 e com 35 anos recebe R\$ 4.838,99. A situação é similar para o cabo, com uma pequena diferença positiva. Se o militar da carreira dos praças permanecer 35 anos e atingir o cargo de subtenente, seu salário será de R\$ 8.226,27. Pode-se perceber que, no caso dos soldados, a diferença salarial entre 25 e 35 anos de serviço não parece ser atrativa para que permaneça até 30 ou 35 anos, pois é de apenas R\$ 645,00.

Neste período também houve perda de policiais militares por falecimento, a pedido, por demissões por falta de disciplina, reformas por incapacidade física, entre outras formas, como a deserção, que não constam na Tabela.

Tabela 1 – Aposentadoria dos Policiais Militares do Paraná

RESERVA REMUNERADA (APOSENTADOS) – POLÍCIA MILITAR				
JANEIRO DE 2006 A ABRIL DE 2012				
Cargo	Integral	Proporcional	Compulsória	Total
Coronel	5	0	25	30
Tenente-coronel	20	3	28	51
Major	5	16	2	23
Capitão	9	19	5	33
Primeiro-tenente	3	3	5	11
Segundo-tenente	4	5	0	9
Subtenente	91	138	12	241
Primeiro-sargento	21	84	4	109
Segundo-sargento	28	142	14	184
Terceiro-sargento	90	254	8	352
Cabo	55	652	25	732
Soldado	33	945	30	1008
Total	364	2261	158	2783

Fonte: Dados da pesquisa com base nos relatórios da Diretoria de Pessoal (Período 2006-2012).

Verifica-se nesta Tabela que há uma proporção inversa entre a quantidade de aposentadoria integral e proporcional em relação aos cargos ocupados, ou seja, quanto maior a posição maior o número de aposentadoria integral e menor o número de aposentadoria proporcional.

Passados mais de dois anos da edição da Lei Estadual nº 16.576 de 2010, nem todas as vagas foram preenchidas. Com isso o efetivo do quadro de oficiais e praças da PMPR, definido para ser de 21.833, estava em 13.391 policiais militares no período da pesquisa. A Tabela 2 demonstra que a PMPR tem grande dificuldade de completar o número de policiais no seu quadro, para o qual é necessário selecionar candidatos por meio de concurso interno ou externo. Para o cargo de terceiro-sargento, a defasagem é de mais de 50% do total previsto. Os servidores que estão no cargo de segundo-tenente têm defasagem de 79% e os soldados de 40,02% . No momento da pesquisa a PMPR tinha mais de mais cem alunos frequentando o curso para segundo-tenente e mais de 2.200 alunos frequentando o curso para soldado.

Tabela 2 – Defasagem do efetivo da PMPR

Cargo	Efetivo			
	Previsto	Existente	Defasagem	Def. %
Coronel	16	16	0	0%
Tenente-coronel	55	51	4	7,3%
Major	132	108	24	18,2%
Capitão	333	277	56	16,8%
Primeiro-tenente	338	294	44	13%
Segundo-tenente	338	71	267	79%
Concurso público para acesso				
Subtenente	228	196	32	14%
Primeiro-sargento	378	334	44	11,6%
Segundo-sargento	810	749	61	7,5%
Terceiro-sargento	1.818	896	922	50,7%
Concurso interno para acesso				

Cabo	2.192			
Concurso interno para acesso				
Soldado	17.387	8.207	6.988	40,02%
Concurso público para acesso				
Oficial	1.212	817	395	32,59%
Praça	20.621	12.574	8.047	39,02%
Total	21.833	13.391	8.442	38,67%

Fonte: Dados da pesquisa com base nos dados secundários disponíveis na Intranet da PMPR, 2012.

A Organização das Nações Unidas – ONU –, recomenda o número de 1 policial para cada 250 habitantes. Segundo dados do censo realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE –, o Estado do Paraná apresentava uma população de 10.439.601 habitantes. Excluindo os bombeiros militares e os demais policiais que exercem rotineiramente atividades de meio e de apoio em outras qualificações e especialidades, o Paraná conta com pouco mais de 15.600 pessoas no cargo de policial militar formado ou em processo de formação e 3.500 como policial civil. Somando os efetivos da PMPR e da polícia civil, o Paraná possui cerca de 1 policial estadual para cada 546 habitantes, ficando, assim, distante do recomendado pela ONU, com pouco mais de o dobro de habitantes por policial.

Diante do exposto procurou-se avaliar junto aos policiais militares a (in)satisfação com a carreira e os fatores de (des)motivação com maior relevância para permanência na organização, considerando os desafios existentes. Com os dados obtidos, foi possível verificar que os oficiais da PMPR possuem esta motivação, posto que mais de 73% da categoria permaneceu em atividade por pelo menos 30 anos no período verificado, enquanto na carreira de praças da PMPR este percentual cai para 15,65% no geral e pouco mais de 5% entre os cabos e soldados.

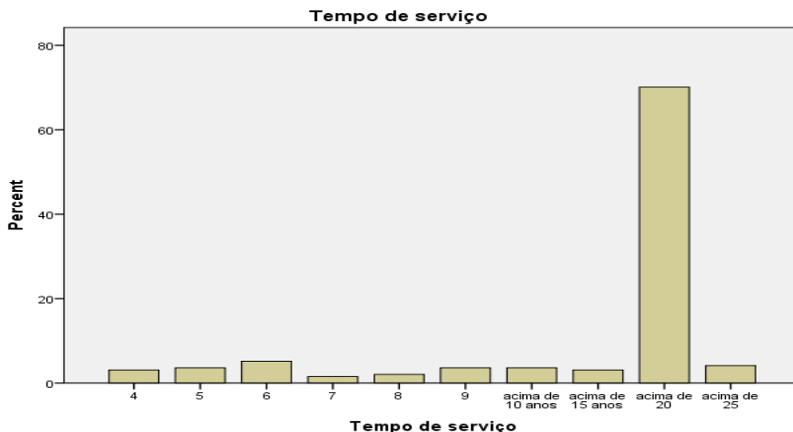
## ***Dificuldades e Medidas de Retenção na Carreira dos Policiais Militares – Primeira Etapa da Pesquisa***

Esta etapa da análise é resultante da primeira fase, quando foi aplicado um questionário fechado aos cabos e soldados do quadro de praças de PMPR e aos segundos-tenentes do quadro de oficiais da PMPR para identificar as causas geradoras da defasagem de pessoal, relacionadas ao recrutamento e à carreira do policial militar. Esta escolha foi feita porque estes são estágios iniciais nas duas carreiras. O questionário incluiu questões a respeito: dos fatores mais importantes no momento de solicitar a aposentadoria; das perspectivas de carreira e a relação com o tempo de permanência no serviço ativo; e da possibilidade da carreira única na PMPR. Considerou-se o desinteresse, especialmente entre cabos e soldados, de permanecer no serviço por pelo menos 30 anos. A carreira única se dá por meio do ingresso por concurso público e ocorre apenas no cargo de Soldado, e o recrutamento para os demais cargos se dá por meio de seleção interna.

Foram aplicados 196 questionários, que foram respondidos por 10 segundos-tenentes do quadro de Oficiais da PMPR, 34 cabos e 150 soldados. Mais de 70% dos pesquisados tinham acima de 20 anos de serviço, mas mantinham-se nos cargos iniciais. Em 2012 havia, na PMPR, 71 segundos-tenentes, 2.192 cabos e 8.207 soldados. A pesquisa foi realizada com profissionais que trabalham na cidade de Curitiba, onde fica a Sede do Comando-Geral da PMPR. Curitiba possui uma população de 1.587.315 habitantes, de acordo com o censo do IBGE realizado em 2010 e estimado em julho de 2012. Mais de 6.500 policiais militares estão lotados em unidades da Cidade de Curitiba e Região Metropolitana.

Quanto ao tempo de serviço, o Gráfico a seguir demonstra esse dado do perfil dos entrevistados.

Gráfico 1 – Tempo de serviço dos Policiais Militares entrevistados



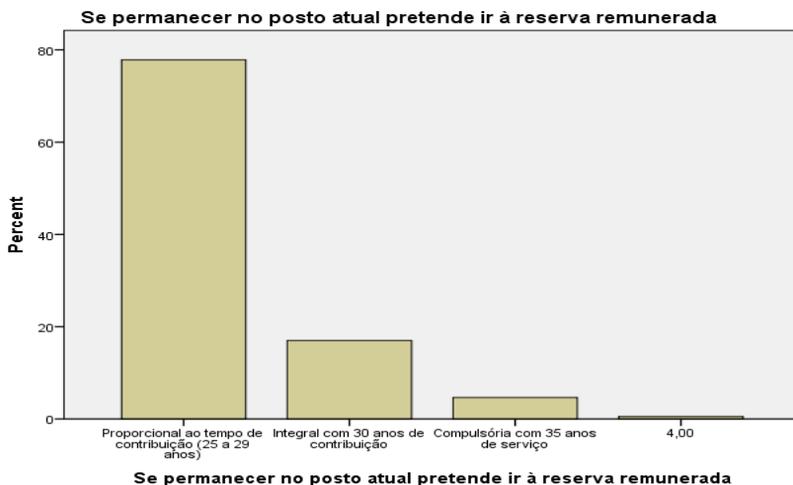
Fonte: Elaborado pelos autores.

Para compreender as dificuldades de retenção dos policiais militares, perguntou-se a eles quais são os fatores mais importantes que os levam a solicitar a aposentadoria, quais são as perspectivas de carreira e a relação com o tempo de permanência no serviço ativo, e o que pensam sobre a possibilidade de uma carreira única.

### Fatores considerados para solicitação da aposentadoria

As questões relacionadas à família foram apontadas como fundamentais para tomadas de decisão a respeito do momento de solicitar a aposentadoria por 68% dos respondentes e muito importante por outros 21,6%. Ou seja, quase 90% tomam a decisão sobre quando se aposentar (antes ou não do tempo total) com base em questões familiares. O Gráfico a seguir mostra a intenção dos entrevistados de aposentadoria em relação ao tempo de serviço, considerando o cargo inicial que ocupam no quadro de oficiais (segundo-tenente) e no quadro de praças (soldado e cabo).

Gráfico 2 – Intenção de aposentadoria e tempo de serviço



Fonte: Elaborado com os dados primários.

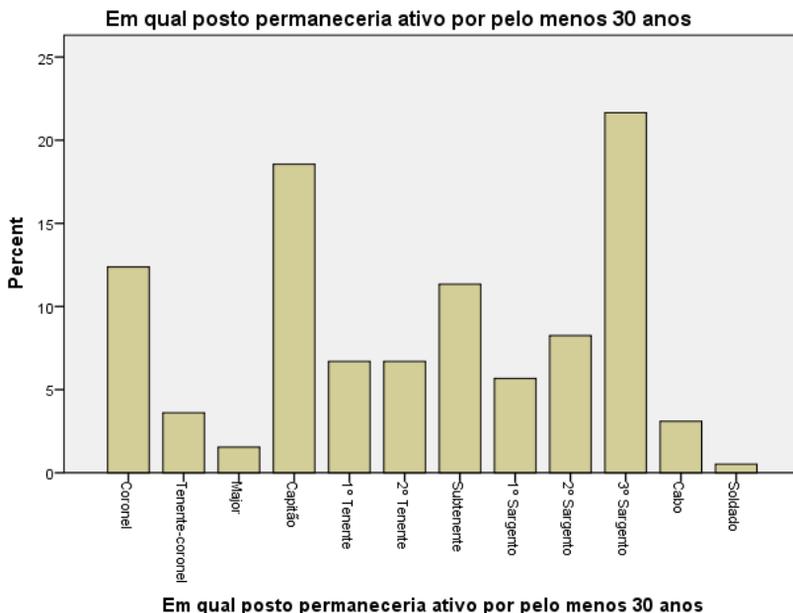
O cargo ocupado no momento do pedido de aposentadoria foi considerado importante e muito importante para 83% dos pesquisados. Ou seja, é o fator prioritário da decisão.

### Perspectivas de carreira e permanência no serviço ativo

Foi questionado aos entrevistados qual o cargo que acreditam que vão alcançar com a atual estrutura de progressão na carreira. Apenas 10,3% dos cabos e soldados acreditam que vão conseguir entrar para o quadro de oficiais. Se a posição almejada for alcançada, 61,3% pretendem se aposentar com menos de 30 anos de serviço. Caso não consigam este objetivo de alcançar o posto que pretendem, este porcentual de intenção de aposentadoria proporcional, antes dos 30 anos, sobe para 77,6%.

Perguntados sobre qual posto os fariam permanecer no serviço ativo por, pelo menos, 30 anos, a resposta que apareceu com maior frequência foi o cargo de terceiro-sargento, com 21,%, seguida por capitão com 18,6%.

Gráfico 3 – Cargo para permanecer no serviço por pelo menos 30 anos



Fonte: Elaborado com os dados primários

Em relação à permanência na profissão de policial militar, alguns fatores foram citados como importantes ou muito importantes em mais de 85% das vezes. Dentre eles: treinamento, relacionamento com superiores, plano de carreira, condições para execução da atividade e salário. Dentre os entrevistados, 87% dos respondentes são favoráveis à unificação das duas carreiras, quando possam progredir mais facilmente entre os cargos delas, de oficiais e praças da PMPR.

Desde o ano de 2006 estão sendo introduzidos mecanismos que motivem o policial militar a permanecer mais tempo no serviço ativo. A possibilidade de frequência no curso de Formação de Cabos pelo critério de antiguidade e a criação do quadro de efetivos visam a estancar a aposentadoria precoce do militar estadual ante as dificuldades de reposição de pessoal.

Outra medida instituída para motivar a permanência do servidor foi a criação do artigo 23 do Código da PMPR, que afeta o processo de progressão na carreira. Segundo este artigo, a cada cinco anos de serviço o policial militar recebe 5% de aumento no salário até complementar 25%, e ao completar 30 anos de trabalho ele passa a receber mais 5% por ano excedente de trabalho até o máximo de 25%.

Mais recentemente, em maio de 2012, a estrutura de salários foi modificada novamente a fim de estimular a retenção dos policiais militares. A estrutura de aumento salarial foi mantida até os 25 anos de serviço. Para aqueles que permanecerem e não se aposentarem antecipadamente com salário proporcional, porém, o aumento de 5% passa a ser a cada dois anos e não mais após cinco anos. Ou seja, o policial com 27 anos de serviço recebe 5% de aumento, agora chamado na nova legislação de subsídio, com 29 anos recebe mais 5% e assim por diante até completar os 35 anos de serviço, quando a aposentadoria é compulsória. Na prática, os valores financeiros finais continuarão os mesmos, contudo o pagamento é antecipado, visando a incentivar o militar a permanecer na corporação por períodos maiores.

### ***Motivações e Desafios na Carreira dos Policiais Militares – Segunda Etapa da Pesquisa***

A segunda fase da pesquisa objetivou analisar as motivações dos servidores públicos da PMPR para ingresso na função e compreender porque há a propensão de saída da instituição antes de 30 anos de serviço, tal como evidenciado na primeira fase desta pesquisa, de forma mais aprofundada e detalhada. Para isso, realizou-se entrevistas em profundidade, cujo perfil dos entrevistados é descrito no Quadro a seguir.

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados na fase qualitativa

Codificação	Perfil
S1	Graduação: Soldado. Nascimento: 27/10/1972. Admissão na PMPR: 16/1/2004
C1	Graduação: Cabo. Nascimento: 15/7/1984. Admissão na PMPR: 2/05/2006
C2	Graduação: Cabo. Nascimento: 3/11/1964. Admiss PMPR: 8/6/1989
C3	Graduação: Cabo. Nascimento: 7/2/1963. Admissão na PMPR: 15/11/1984
T1:	Posto: Segundo-tenente QOPM. Nascimento: 17/5/1983. Inclusão da PMPR: 1º/2/2001
T2:	Posto: Segundo-tenente QOPM. Nascimento: 11/11/1983. Inclusão da PMPR: 16/1/2004
T3	Posto: Segundo-tenente QOPM. Nascimento: 4/4/1983. Inclusão da PMPR: 12/1/2004

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise de dados demonstrou que há entendimento homogêneo em relação às motivações para ingresso no serviço público, aos desafios e às perspectivas de crescimento na carreira.

No que se refere às motivações para ingresso na carreira militar, a maioria dos entrevistados ingressou na carreira pela estabilidade proporcionada pelo funcionalismo público (Selig, 2011; Albrecht, 2010; Gomes,

2008), tal como apontam os discursos a seguir: *“Fiz o concurso da polícia por questão de estabilidade e por ser um emprego público, não por ter afinidade ou história familiar”* (C2). *“A questão de estabilidade é o mais interessante; você ter a segurança de não ser mandado embora, não ficar desempregado, e a questão de carreira, a oportunidade de fazer uma carreira, acho que esses são os principais pontos”* (T3). *“Eu estava desempregado na época, eu era cinéfilo, e sempre gostei muito de cachorros, adestrava, e me falaram que na polícia tinha essa especialidade. Aí eu pensei: vou unir o útil ao agradável; aí um vizinho meu, cabo da reserva, eu vi que o cara foi para reserva como cabo, e tinha a vida mansa, estava tranquilo. Eu preciso pensar no futuro, ter uma aposentadoria”* (C3). *“Antes de entrar na polícia eu tinha uma loja, trabalhava no comércio, e o que me motivou, além de meu irmão ser militar, é a gente conhecer um pouquinho; ele era soldado na polícia. Ela foi mesmo a questão de estabilidade financeira, carreira, ter uma continuidade de trabalho. Então até pensei em não ingressar, mas, como tinha a questão salarial, o comércio é muito vulnerável”* (T3). Outros entrevistados destacaram que, além da necessidade de emprego, o fato de terem pessoas próximas que trabalhavam na polícia militar influenciou o ingresso na carreira: *“Foi por uma questão de mercado de trabalho, foi uma questão realmente de circunstância; fiquei um ano e meio parada na minha área de atuação, e aí surgiu o concurso da polícia. Como a família do meu marido na época era ligada à polícia, tinham policiais que eram da reserva, reformados, tios, o pai deles, eles acabaram incentivando, contribuindo para que eu fizesse esse concurso e ingressasse na instituição”* (S1). *“Meu pai me incentivou a entrar, mas eu estava meio relutante, eu não queria”* (C3). *“Eu ingressei no Colégio da Polícia Militar para fazer o 2º Grau, e através das notas que eu estava obtendo percebi que poderia entrar na Academia da Polícia Militar, e aí me dediquei para isso. A vontade foi gerada ali, na verdade, não tinha aquele sonho de infância de ser policial nada. A vontade surgiu a partir do colégio”* (T1). *“Meu tio é segundo-sargento, sendo ele, senão o único, o maior responsável pela PMPR ter hoje mais um amante dessa profissão tão honrosa, que é a de ser Polícia Militar”* (T2).

A motivação para a entrada na carreira militar, portanto, parece ser baseada na escolha racional – serviço público como estabilidade – e também a partir das experiências pessoais, influência de parentes e de outras instituições (Perry, 2000). Os entrevistados também revelaram uma identificação com o atendimento à sociedade (Crewson 1997; Perry; Wise 1990).

A intenção em entregar o serviço à sociedade e a satisfação com o trabalho realizado também são discutidos pelos entrevistados, prevalecendo as motivações cívicas e altruístas (Souza; Takahashi; Bronze, 2012; Dur; Zoutenbier, 2014): *“Desde os bancos escolares percebi e entendi qual é a real finalidade do agente de segurança pública: ser aplicado e agir em prol de uma sociedade que clama por paz, por uma segurança real, e quase sempre atua somente nos locais onde as mazelas sociais se fazem presentes”* (T2). *“Eu costumo dizer que é melhor para o policial militar, é mais gostoso, você receber um muito obrigado de uma pessoa quando você recupera um botijão de gás, do que um lojista ou bancário que você recupera um malote de dinheiro que tem seguro. Então eu acho isso: é uma profissão gratificante por este motivo”* (T1).

Em suma, as motivações dos policiais militares são baseadas em motivos racionais, em normas e afetivos (Perry; Wise, 1990; Perry, 1996). Os motivos racionais estão relacionados ao interesse individual do policial em busca da sua estabilidade empregatícia e financeira; a identificação pessoal com a profissão. Os motivos baseados em normas e os motivos afetivos estão relacionados ao comprometimento com o serviço e ao reconhecimento da importância social. Nesse sentido, apesar de os policiais estarem focados na estabilidade que um concurso público proporciona, parte parece ser sensível ao chamado da ética voltada ao serviço público, (Perry, 1996; Houston, 2000, 2005). O chamado para o serviço público no contexto nacional e do caso estudado não é tão evidente quanto destacado na literatura internacional.

Os entrevistados salientam em seu discurso que querem prestar bom serviço à sociedade e reconhecem a sua importância na vida dos cidadãos, porém esbarram em dificuldades de suporte para o crescimento na carreira e falta de suporte para a realização do trabalho, as quais assemelham-se com as

dificuldades descritas por Chanlat (2002) e Rubim (2010): *“Uma questão que a gente conversa entre os militares, que eu vejo, e que é de fundamental importância, é o que eles chamam nas outras empresas de reciclagem, mas efetivamente não existe um programa que permita você estar atualizando esses conhecimentos que a gente tem”* (S1). *“Falta de efetivo, falta de equipamento, no caso viatura para atender o maior número de ocorrência possível. Não adianta ter efetivo e não ter como empregar este efetivo, porque você empregar este efetivo a pé não é a mesma coisa que você empregar um efetivo de viatura, pois de viatura o policial está munido de documentos para atender uma ocorrência, tanto de arma de fogo como de uso de entorpecentes”* (C1).

Os entrevistados evidenciam a importância dada à qualificação profissional como oportunidade de gerar melhores condições de trabalho, e também uma orientação mais voltada ao mercado, uma vez que com a dinâmica da vida e sociedade e crescimento da violência, os policiais precisam se especializar para oferecer melhores serviços à sociedade. Nesse sentido, uma solução poderia ser o investimento em recompensas extrínsecas para garantir o maior comprometimento (Buelens; Van DenBroeck 2007) e para assegurar que o policial permaneça mais tempo na organização.

Nesta perspectiva, ainda há um estigma no funcionalismo público de que alguns funcionários são preguiçosos, o que acaba por comprometer a imagem da organização perante a sociedade (Chanlat, 2002; Wilson, 1989), o que é evidenciado nos seguintes depoimentos: *“Eu vejo a falta de profissionalismo como a maior dificuldade para exercer a atividade, porque você espera que as coisas aconteçam e muitas vezes elas acabam não acontecendo, e isso para uma pessoa que tem esse compromisso com o trabalho em si, não com a profissão exatamente, mas até consigo mesmo, a pessoa acaba se estressando um pouco, porque você quer fazer a coisa dar certo e têm muitos entraves, tanto internos como externos para a coisa não acontecer”* (T3). *“O fator primordial que eu defendo é que a missão vai ser cumprida independente de quem o faça. Dentro dessa ótica*

*percebe-se que, por vezes, os mais competentes se sobrecarregam de tarefas, outros se desvencilham do cumprimento do dever e se omitem, e não são responsabilizados pela simples omissão” (T2).*

Desse modo, o discurso dos entrevistados demonstra que o serviço público deve passar por transformações (Magalhães et al., 2006) por meio do gerenciamento de pessoas, que deve estimular o policial militar para que melhore a qualidade dos serviços prestados, além de elevar sua satisfação bem como sua imagem perante a sociedade.

Entre as dificuldades enfrentadas, os policiais destacaram que a rígida hierarquia dificulta tanto a realização do trabalho quanto o plano de carreira. Em relação ao plano de carreira, eles destacam: “*Se fosse hoje, exatamente hoje, e eu estivesse com 25 anos de serviço, eu sairia, não ficaria*” (S1). “*Olhe, se a carreira continuar do jeito que está atualmente eu vou embora com 25 anos, se houver uma evolução, que a gente tenha um plano de carreira que você pense que estou com 25 aqui, mas quando tiver com 30 anos vou estar em uma graduação boa vou estar num posto bom, vou poder dar uma vida melhor para minha família, se eu ficar mais cinco anos, isso incentivaria o policial a ficar mais. E não simplesmente falar: você é soldado e vai ganhar uma promoção para cabo para você ficar até os 30 anos; isso não incentiva o policial; pelo contrário, a diferença é tão insignificante que o policial não vai nem querer ficar*” (C1).

Conforme demonstrado na análise quantitativa dos questionários, a falta de incentivo salarial após 25 anos de serviço parece ser determinante para a não retenção dos policiais nas carreiras analisadas: “*A diferença salarial de um posto para outro no final da carreira de praça é muito pequena, de um posto para o próximo posto, que faça com que o policial queira ficar mais um pouquinho para galgar o próximo posto. A diferença é tão pequena que ele prefere ir embora, aproveitar a vida dele um pouco mais do que ficar na Polícia Militar esperando o próximo posto*” (T1). “*O praça hoje entra na polícia, não digo o recém-ingresso, mas o que já tem um tempinho, ele já vislumbra a aposentadoria com 25 anos, ele*

*não almeja aposentadoria com 30 e muito menos 35” (T2). Assim, verifica-se que salários menores comprometem a probabilidade de preencher vagas no setor público (Delfgaauw; Dur, 2007), assim como de reter servidores.*

Em relação aos desafios na carreira de policial militar, destaca-se a dificuldade em conciliar o trabalho com a vida familiar. Os depoimentos a seguir mostram o papel da família e sua influência no trabalho dos policiais militares: *“A questão das escalas, eu como tenho filho menores, então às vezes existe um sacrifício da família em relação a isso porque você deixa de estar com a família para estar cumprindo uma escala durante a noite, um final de semana, mas eu acho que esse é o ônus da profissão” (S1). “A família é quem acaba se sacrificando mais, justamente por essa condição militar: a gente ter sempre que obedecer à ordem e coisas do gênero, é o que mais sacrifica a família” (C1). “Família. Hoje se você se dedicar à polícia, você tem que deixar parte do seu lazer de fora, e este lazer inclui a família” (C2).*

## Considerações Finais

A segurança pública tem surgido nos últimos anos como um tema relevante a ser debatido por todos os setores da sociedade brasileira. Os crescentes índices de criminalidade e a aparente incapacidade do Estado para proporcionar segurança aos cidadãos têm gerado um clamor na sociedade. Em muitos locais esta situação tem colocado em risco o Estado Democrático de Direito como, por exemplo, nos ataques de criminosos realizados contra as forças policiais nos Estados de São Paulo e de Santa Catarina, veiculados intensamente por diversas mídias.

São vários os fatores elencados como geradores de violência e de intranquilidade pública: a desigualdade social, a falta de oportunidades iguais para todos, de ascender socialmente, a miséria, o crime organizado, a corrupção, o consumo de álcool e drogas, entre outros. O Estado tem o dever legal de proporcionar segurança pública, para tanto a atuação da polícia militar é um dos mecanismos legais utilizados. As polícias militares

estaduais são as organizações que têm por função primordial o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública nos Estados da Federação. Para execução desta missão, cada vez mais é preciso obter o máximo desempenho dos recursos disponíveis.

Mesmo que a adequação da quantidade de policial por habitantes não seja a única solução para os problemas de segurança pública, com a dificuldade de reposição do efetivo, motivada pelo oneroso e complexo processo que envolve a contratação e formação destes profissionais, é cada vez mais imprescindível a manutenção dos servidores motivados na corporação pelo maior tempo possível, evitando, assim, aposentadorias precoces.

As informações obtidas por meio do levantamento de dados revelam que as dificuldades de ascensão de soldados e cabos na carreira são evidentes: ou aguardam por mais de 20 anos por uma possibilidade de promoção por antiguidade ou são aprovados em concursos internos inconstantes e extremamente concorridos.

Outra constatação observada é que o curso de Treinamento para Oficiais habilita o formando a todos os postos da carreira de oficiais da PMPR, enquanto para crescer na carreira de praças da PMPR é necessária a frequência e aprovação no curso de Formação de Cabos e, posteriormente, no Curso de Formação de Sargentos após já ter frequentado o Curso de Formação de Soldados.

Os resultados da pesquisa confirmam que a motivação do policial militar é formada pela combinação, ainda que em diferentes graus, de atração ao funcionalismo, compromisso com valores públicos e sacrifício (Perry; Wise 1990; Perry, 1996). Estes aspectos são evidenciados na busca por estabilidade do emprego (Selig, 2011; Albrecht, 2010; Gomes, 2008), pelo compromisso em servir à sociedade (Dur; Zoutenbier, 2014; Christensen; Wright, 2011), e também pelos sacrifícios feitos para conciliar a vida profissional e a familiar.

Tal como Camilleri (2007) sugere, é preciso compreender os anseios dessa classe de profissionais para promover a estruturação de seu plano de carreira e sistemas de incentivo a fim de que esses profissionais sejam estimulados a continuar na carreira até os 30 ou 35 anos de profissão, evitando, assim, a atual lacuna de policiais na carreira. Outra possibilidade seria agilizar a reposição de servidores que pedem exoneração do cargo.

Os resultados desta pesquisa contribuem teórica e empiricamente. No âmbito teórico, o estudo permite identificar diferenças em relação à motivação no setor público no contexto nacional e literatura internacional, quando a estabilidade no emprego é um dos principais fatores considerados no Brasil, enquanto nos trabalhos empíricos levados em conta estes elementos não são mencionados. No âmbito da prática, esta pesquisa busca evidenciar a necessidade das melhorias necessárias para a carreira dos policiais militares, cujos dados podem servir de base para decisões organizacionais e para a formulação de políticas públicas. Conforme afirmado anteriormente, é relevante entender a ética no serviço público e as questões de motivação, que têm implicações no desempenho do trabalho e na eficácia organizacional, pela crença de que a falta de incentivos financeiros atrai servidores menos qualificados (Delfgaauw; Dur, 2008).

Como sugestão para elevar a motivação dos servidores públicos do caso estudado, sugere-se a criação de políticas de incentivo à permanência na carreira, políticas de retenção de servidores e revisão salarial, realização de uma pesquisa de clima organizacional e a elaboração de ações visando à melhoria das condições de trabalho dos policiais militares.

Por fim, sugere-se que futuras pesquisas realizem novos estudos a fim de avançar nas proposições teóricas e que outros setores e organizações públicas sejam estudados no contexto brasileiro; também se propõe a realização de estudos *cross-cultural*.

## Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer ao segundo-tenente da PMPR, Ed Cleso Pereira de Souza, pelo suporte oferecido à condução da pesquisa quanto à autorização para a realização, pela mobilização dos policiais para responder o questionário, por estabelecer os contatos necessários com os entrevistados e por fornecer uma avaliação detalhada sobre a análise documental realizada nesta pesquisa. Agradecemos também aos avaliadores do evento IAM 2013, quando foi apresentada uma versão preliminar deste artigo, que forneceram comentários relevantes sobre o mesmo. Da mesma forma, agradecemos aos avaliadores anônimos deste periódico.

## Referências

ALBRECHT, P. A. T. *Sentidos dos trabalhos para concurreiros*: a busca do emprego estável como estratégia de inserção no mundo do trabalho contemporâneo. 125 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

\_\_\_\_\_. Lei Federal nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BEHN, R. D. The big questions of public management. *Public Administration Review*, v. 55, n. 4, p. 13-324, 1995.

BUELENS, M.; VAN DEN BROECK, H. An analysis of differences in work motivation between public and private sector organizations. *Public Administration Review*, v. 67, n. 1, p. 65-74, 2007.

CAMILLERI, E. Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*, v. 36, n. 3, p. 356-377, 2007.

CHANLAT, J. F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: *VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Lisboa, Portugal, 8-11 oct. 2002.

CHRISTENSEN, R. K.; WRIGHT, B. E. The Effects of public service motivation on job choice decisions: disentangling the contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 21, p. 723-774, 2011.

CREWSON, P. E. Public-service motivation: Building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 7, p. 499-518, 1997.

DELFGAUW, J.; DUR, R. Signalling and screening of workers’ motivation. *Journal of Economic Behaviour and Organizations*, v. 62, n. 4, p. 605-624, 2007.

\_\_\_\_\_. Incentives and workers’ motivation in the public sector. *Economic Journal*, v. 118, p. 171-191, 2008.

DUR, R.; ZOUTENBIER, R. Working for a Good Cause. *Public Administration Review*, v. 67, n. 1, p. 144-155, 2014.

EHSAN, M.; NAZ, F. Origin, ideas and practice of New Public Management: lessons for developing countries. *Asian Affairs*, v. 25, n. 3, p. 30-48, 2003.

EISENHARDT, K. Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ELDOR, L.; SCHOHAT, L.; VIGODA-GADOT, E. Engage them to public service: conceptualization and empirical examination of employee engagement in public administration. In: PROCEEDINGS OF EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE. 2012, Rotterdam. *Anais...* Rotterdam, Netherlands, 2012.

FRANCOIS, P. Public service motivation as an argument for government provision. *Journal of Public Economics*, v. 78, p. 275-299, 2000.

GEORGELLIS, Y.; IOSSA, E.; TABVUMA, V. Crowding out intrinsic motivation in the public sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 21, n. 3, p. 473-493. 2010.

GOMES, N. F. A subjetividade do servidor público constituída na relação com o estado e a sociedade. *Psicologia para América Latina*, n. 15, 2008.

HINNA, A.; RUSSO, S. D.; SCAROZZA, D. Work motivation in public sector: what we know and what we would like to know, a literature review. In: PROCEEDINGS OF EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE. 2012, Rotterdam. *Anais...* Rotterdam, Netherlands, 2012.

HOUSTON, D. J. Public-service motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 10, p. 713-727, 2000.

\_\_\_\_\_. Walking the walk of public service motivation: public employees and charitable gifts of time, blood, and money. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 16, p. 67-86, 2005.

HOUSTON, D. J.; CARTWRIGHT, K. E. Spirituality and Public Service. *Public Administration Review*, v. 67, n. 1, p. 88-102, 2007.

HSIEH, C.; YANG, K.; FU, K. Motivational bases and emotional labor: assessing the impact of public service motivation. *Public Administration Review*, v. 72, n. 2, p. 241-251, 2012.

KIM, S.; VANDENABEELE, W. A. Strategy for building public service motivation research internationally. *Public Administration Review*, v. 70, n. 5, p. 701-709, 2010.

MAGALHÃES, E. M. et al. Política de treinamento dos técnicos de nível superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da instituição. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2006.

MARTINS, J. B.; EMMENDOERFER, M. L. O. Que vem sendo escrito sobre motivação na esfera da administração pública? Um estudo à luz das publicações nos EnANPAD's no período de 1997-2006. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2008, Salvador. *Anais...* Salvador: Anpad, 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo: Atlas, 2009.

MERRIAM, S.B. *Qualitative Research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2009.

MOYNIHAN, D. P.; PANDEY, S. K. The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, v. 67, n. 1, p. 40-53, 2007.

PARANÁ. Decreto-lei nº 667, de 2 de junho de 1969 – Hierarquia na PMPR.

\_\_\_\_\_. Lei nº 1.943, de 23 de junho de 1954 – Ingresso na PMPR.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.944, de 21 de maio de 1969a – Promoções de Oficiais na PMPR.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.940, de 8 de maio de 1969b – Promoções de Praças na PMPR.

\_\_\_\_\_. Lei nº 16.576, de 29 de setembro de 2010.

\_\_\_\_\_. Lei nº 15.946, de 9 de setembro de 2008.

PERRY, J. L. Measuring public service motivation: an assessment of construct reliability and validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 6, n. 5, p. 5-22, 1996.

\_\_\_\_\_. Bringing society in: toward a theory of public-service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 10, p. 471-488, 2000.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, v. 50, p. 367-373, 1990.

PERRY, J. L.; HONDEGHEM, A.; WISE, L. R. Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, v. 70, n. 5, p. 681-690, 2010.

PONTES, B. R. *Administração de cargos e salários*. São Paulo: São Paulo, 2010.

RUBIM, R. L. Fatores intervenientes na motivação para o trabalho policial no 10º Batalhão da Polícia Militar do Espírito Santo. *Revista Preleção*, ano IV, n. 7, 2010.

SELIG, G. A. *Cenários instáveis, carreiras estáveis*: atravessamento dos discursos contemporâneos nos sentidos da inserção profissional de jovens graduados como servidores públicos federais. 2011. 131 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2011.

SOUZA, C. P. S.; TAKAHASHI, A. R. W.; BRONZE, T. P. Challenges and motivations for the intrapreneurial initiative. In: PROCEEDINGS OF EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE, 2012, Rotterdam. *Anais...* Rotterdam, Netherlands, 2012.

STAKE, R. E. *Multiple case study analysis*. New York: Guilford Press, 2005.

TABVUMA, V.; BUI, H.; HOMBERG, F. Political preferences: the impact of political preference matching on job satisfaction in the public sector. In: PROCEEDINGS OF EUROPEAN ACADEMY OF MANAGEMENT ANNUAL CONFERENCE. 2012, Rotterdam. *Anais...* Rotterdam, Netherlands, 2012.

VENTURINI, J. C. et al. Motivação no trabalho dos oficiais do exército brasileiro: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2007, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, Paraná, 2007.

VIGODA-GADOT, E.; MEIRI, S. New public management values and person-organization fit: a socio psychological approach and empirical examination among public sector personnel. *Public Administration*, v. 86, n. 1, p. 11-131, 2008.

VIGODA-GADOT, E.; ELDOR, L.; SCHOHAT, L. Engage Them to Public Service: Conceptualization and Empirical Examination of Employee Engagement in Public Administration. *The American Review of Public Administration*, v. 43, n. 5, p. 518-538, 2012.

WILSON, J. Q. *Bureaucracy: What government agencies do and why they do it*. New York: Basic Books, 1989.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Recebido em: 17/12/2013

Aceito em: 12/8/2014