

## **Análise da Motivação dos Colaboradores do Batalhão de Operações Policiais Especiais - BOPE**

Carlos Patrick Barboza Gomes (Defensoria Pública Geral do Estado do Rio de Janeiro)  
carlospbgomes@gmail.com  
Sheila Serafim da Silva (USP)  
sheila\_serafim@yahoo.com.br

---

### **RESUMO:**

Esse estudo teve como objetivo analisar os aspectos motivacionais dos policiais de operações especiais e os aspectos inerentes à identidade e cultura do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE). O BOPE é formado por um corpo de colaboradores com elevado preparo técnico, tático e psicológico, constituindo-se na força de intervenção tática da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ). Revisaram-se as teorias de motivação de Herzberg, Maslow, McGregor e McClelland com foco na Administração Pública. O estudo de caso teve como objeto de estudo, o BOPE, instalado na cidade do Rio de Janeiro. Adotou-se uma abordagem qualitativa, com a execução de entrevistas em profundidade junto aos policiais de operações especiais no ano de 2015, com apoio de um roteiro estruturado. Os resultados indicaram que a confiança e a força do vínculo estabelecido entre os policiais constituem-se no principal fator motivacional do grupo e permeiam os valores praticados. A partir dos resultados, observaram-se limitações nas teorias motivacionais para que fosse possível compreender o fenômeno motivacional no objeto estudado. Pôde-se notar a importância da identidade e da cultura organizacional atrelada à qualidade do vínculo entre os colaboradores e ao valor que o cumprimento das missões representa para eles. O estudo destacou limitações e sugeriu proposições para avanços.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação. Identidade organizacional. Cultura.

## **Motivation of the Operations Employees Police Officers in the Battalion of Special Operations Squadron - BOPE**

### **ABSTRACT:**

This study aimed to analyze the motivational factors of the police officers in the Special Operations Police Special Operations Battalion Squadron (BOPE). The study used a qualitative approach, by using semi-structured interviews. O estudo adotou uma abordagem qualitativa com uso de entrevistas e roteiro semiestruturado. The results revealed pointed to the limitations of the main motivational theories when for understand explaining the motivational phenomenon in BOPE, and highlighted the importance of identity and both organizational identity and culture, linked tied to the quality of the bond between the members of the Unit and to the great value that these individuals give to the accomplishment of their tasks is for these individuals. Limitations of the study include. The inability impossibility to take account of all the views of the interviewed subjects contemplate in a single study all perspectives of respondents, which leads to the implementation of requiring a cut in a reduced analysis was the main limitation of this study. And as a proposition for Further studies, should address he stressed the need to deepen the culture themes and organizational identity in more depth within the BOPE.

**KEYWORDS:** Motivation. Identity. Culture.

---

## **Análise da Motivação dos Colaboradores do Batalhão de Operações Policiais Especiais – BOPE**

### **1. Introdução**

Esse estudo pretende analisar os aspectos motivacionais dos policiais de operações especiais e aspectos inerentes à cultura e identidade do Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) no Rio de Janeiro. A pesquisa buscou dialogar com diferentes teorias sobre motivação no ambiente de trabalho, com destaque para a teoria dos dois fatores proposta por Herzberg, pirâmide de Maslow, Teoria X e Y e a proposta de McClelland. O BOPE se constitui “[...] em uma força de intervenção da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro (PMERJ), responsável por atuar em situações críticas, sendo a reserva tática de pronto emprego da corporação. Seu efetivo é voluntário, formado por policiais de elevado preparo técnico, tático e psicológico” (BOPE, 2015).

As metas, objetivos e a construção da cultura organizacional estão associados ao comportamento das pessoas que constituem seu universo organizacional. A compreensão do “motivo da ação” é importante para alinhar as estratégias que visem à compatibilização entre os comportamentos individuais e os propósitos organizacionais. Essa pesquisa adotou o universo do BOPE para o estudo dos aspectos de identidade e cultura atreladas à qualidade do vínculo entre os integrantes da Unidade e ao valor que o cumprimento das missões representa para estes indivíduos se colocam como os elementos centrais do processo de motivação desses.

O presente estudo justifica-se pela importância da compreensão dos elementos constitutivos da motivação dos policiais de operações especiais integrantes do BOPE. Esta pesquisa, além de permitir a construção de um olhar crítico sobre este grupo particular de profissionais, garantindo aos mesmos a sua autopercepção sob a construção de um paradigma científico-metodológico, também servirá de instrumento para que o grau de motivação dos policiais integrantes do BOPE se mantenha compatível com a importância das missões destinadas a Unidade, sobretudo, a missão de pacificação de áreas conflagradas do Estado do Rio de Janeiro. Paralelamente, este estudo permitirá que outras organizações e instituições analisem o grau de motivação de seus colaboradores, com base em uma instituição de natureza profissional peculiar como o BOPE.

Esse estudo ateu-se à relação entre a identidade e cultura organizacional do BOPE e a motivação dos policiais de operações especiais da Unidade de Operações Especiais (UOE). Em seguida, considera-se o aspecto temporal e histórico, destacando, portanto, dois momentos distintos: o final da década de 1970, em particular no período compreendido a partir de 1978, tendo em vista ser esse o ano de criação do BOPE. E, o início do século XXI, período em que o BOPE adquiriu a representação de Batalhão, dentro da estrutura da Polícia Militar, além de se firmar enquanto tropa altamente especializada em ações de operações especiais, de alcançar reconhecimento nacional e internacional em decorrência de suas ações de combate ao narcotráfico, resgate de reféns e operações de pacificação de áreas conflagradas. Quanto ao aspecto geográfico, será considerada a atual estrutura física do BOPE sediada no Bairro de Laranjeiras, no Rio de Janeiro.

A partir dessa introdução, é apresentada a revisão de literatura que fundamenta esse estudo, seguidos dos procedimentos metodológicos; a apresentação e discussão dos resultados

e, por fim, das considerações finais com as conclusões, limitações e sugestões para a elaboração de novos estudos a partir deste.

## 2. Revisão de Literatura

A motivação é um elemento importante para o bom funcionamento das organizações. Os indivíduos motivados podem apresentar maior comprometimento com a organização a qual está vinculado. Nesse sentido, o correto entendimento sobre as dinâmicas de motivação no estudo, oportuniza às organizações uma intervenção objetiva no processo de gestão de pessoal visando compatibilizar a produtividade dos talentos aos objetivos organizacionais (Bedran Jr & Oliveira, 2009).

O questionamento sobre a possibilidade de se motivar o servidor público impulsiona uma série de discussões sobre sua viabilidade ou não. Ao que parece, considerando as posições de alguns dos autores pesquisados (Vieira et al., 2011; Rodrigues et al., 2013), a convergência de uma gestão eficaz na Administração Pública e o correto processamento das teorias motivacionais, torna possível ter servidores públicos motivados a ponto de romper com o paradigma atual no âmbito da Administração Pública e inaugurar um novo ponto de convergência, onde a palavra de ordem seja a prestação de serviços públicos de qualidade.

Vieira et al. (2011) sustentam em sua pesquisa que, de fato, é possível motivar os servidores públicos. Porém, salientam que as análises que se limitam a considerar somente fatores externos como deflagradores de comportamentos motivados ou desmotivados por parte dos indivíduos, se mostra incapaz de compreender o fenômeno motivacional em sua forma mais ampla e tendem a conduzir os resultados para a impossibilidade em se motivar trabalhadores, sobretudo os do setor público. Em sentido oposto, ao destacar os fatores intrínsecos, ressaltando a condição interior de cada indivíduo, considerar que mesmo com a ausência de fatores externos como salários e benefícios, os servidores públicos possam se manter motivados no desempenho de suas funções, passa a ser uma possibilidade.

A figura do gestor público ganha destaque à medida que suas ações, se bem desempenhadas, podem refletir de forma direta na motivação dos servidores públicos. Vieira et al. (2011) citam como exemplo de atuação dos gestores a implementação de programas de gestão de pessoas que envolvam o alcance de metas e o trabalho em equipe.

A necessidade do homem em se autoconhecer é antiga e dela derivam intensas discussões sobre os mais variados temas, a exemplo da perspectiva motivacional. Acompanhando essa premissa, o tema motivação pode ser incluído nesta abordagem, uma vez que contribuiu para a formação de correntes de pensamento e teorias motivacionais. A motivação no trabalho pode ser compreendida como sendo um conjunto de forças que têm origem no indivíduo internamente e externamente e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração (Barracho, 2013).

As discussões em torno do tema motivação propiciou o desenvolvimento de diversas teorias e modelos sobre o tema. Com vistas a fundamentar a presente discussão, foram analisadas, de forma breve, algumas das principais teorias sobre motivação: a teoria dos dois fatores proposta por Herzberg, pirâmide de Maslow, Teoria X e Y e a proposta de McClelland. A Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg entende que a motivação das pessoas em seu ambiente de trabalho é regida por dois fatores: os higiênicos, relacionados a fatores que não fazem os funcionários motivados em si, mas tão somente, seriam capazes de não gerar insatisfação. E, os fatores motivacionais, tais como reconhecimento,

responsabilidade e missões desafiadoras, que seriam capazes de motivar as pessoas (Lopes, 2013).

A Teoria da Hierarquia das Necessidades desenvolvida por Abraham Maslow em 1943 sugere que as necessidades humanas podem ser hierarquizadas em cinco necessidades básicas: necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização. No campo prático, a teoria de Maslow pouco avançou e sobre ela recaíram muitas críticas, sobretudo, as relacionadas ao nível socioeconômico das pessoas que, em tese, afetariam de maneira direta a abordagem da hierarquia das necessidades (Nars et al., 2013). Enquanto a teoria X e Y, desenvolvida por Douglas McGregor na década de 1960, argumenta que os executivos detêm duas visões distintas acerca do comportamento de seus funcionários: uma visão positiva (Teoria Y) e outra negativa (Teoria X). A Teoria X relaciona-se ao fato da natureza humana ser indolente e de não ter afeição ao trabalho, enquanto a Teoria Y diz respeito ao fato dos homens serem bons e voltados ao trabalho (Alves Filho et al., 2013).

A Teoria das Necessidades Secundárias proposta por David McClelland se direciona no sentido de que a motivação do homem está envolta em três tipos de necessidades: poder, afiliação e realização. Estas necessidades encontram-se interligadas entre si e se manifestam em níveis de intensidade diferentes em cada pessoa. Para cada tipo de necessidade existe uma versão de aproximação, o que irá conduzir o comportamento das pessoas ao alcance de suas metas (Lopes, 2003).

O universo correlato às organizações públicas ou privadas implica aos indivíduos integrantes de seu corpo profissional diferentes necessidades e expectativas no trabalho, o que leva a duas formas básicas de motivação: a intrínseca e a extrínseca. Quanto à motivação intrínseca, está mais atrelada ao desenvolvimento pessoal de atividades, onde não haja recompensas aparentes. Já os comportamentos extrinsecamente motivados se relacionam com recompensas tangíveis, como salários, benefícios, segurança, promoção, ambiente de trabalho e as condições de trabalho (Barracho, 2013).

Particularizando a questão acerca dos aspectos relacionados à motivação de funcionários públicos, Rodrigues et al. (2013) aponta que estes encontram maior grau de motivação para o trabalho à medida que lhes sejam confiadas missões desafiadoras, claramente entendíveis e que os mesmos acreditem ser importantes. Os autores sinalizam ainda que tanto as recompensas intrínsecas quanto as extrínsecas exercem influência no grau de motivação dos servidores públicos. No entanto, o grau de influência na motivação das recompensas intrínsecas, ou seja, o valor intrínseco que os servidores percebem na missão institucional, se mostra mais elevado que o grau das recompensas extrínsecas, justamente, pelo peso da missão institucional perante os servidores (Rodrigues et al., 2013).

Considerando os argumentos ora apresentados, tem-se a motivação como elemento central da presente discussão e que, portanto, figura como o ponto de interseção entre os objetivos organizacionais e os objetivos das pessoas que compõem essas organizações. O perfeito entendimento dos motivos e dos padrões de funcionamento do comportamento humano ante os estímulos internos e externos se coloca como ponto chave nesta discussão e que, se bem compreendidos, podem trazer satisfação no trabalho e alcance de metas e objetivos organizacionais.

Ao analisar as formas pelas quais o fenômeno da motivação se processa sob a perspectiva dos policiais de operações do BOPE, pode-se considerar aspectos como a cultura e a identidade organizacional, que permeiam a construção do entendimento sobre esse processo. A cultura organizacional pode ser compreendida como um fenômeno decorrente da

construção social efetivada pela experiência coletiva dos membros de uma organização, traduzida pela formação de modelos mentais e visão compartilhada que, uma vez incorporados, passam a compor o nível do inconsciente coletivo da organização (Zago, 2013). Enquanto a identidade organizacional está atrelada a ideia de individualidade organizacional, ou seja, aos atributos e características que tornam as organizações únicas no ambiente que as circundam. Assim, as características sentidas, pensadas e percebidas sobre as organizações pelos seus integrantes, construiu um entendimento comum e compartilhado sobre essas características, conduzindo a formação da identidade organizacional (Nascimento, 2009).

Em uma reflexão acerca da cultura organizacional nas organizações públicas brasileiras, destaca-se a posição de Pires e Macedo (2006) que apontam para a existência de traços característicos desta cultura que trazem consigo especificidades como: apego as normas e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações e apego ao poder. Esta estrutura tende a influenciar a conduta dos servidores públicos, sobretudo, ao considerar a cultura organizacional como um processo de construção social. De certo, tal premissa não se situa como uma verdade absoluta, havendo no contexto das organizações públicas brasileiras, instituições que fogem a esta regra e conduzem suas ações através de uma gestão profissionalizada que as levam a resultados positivos (Pires & Macedo, 2006).

Em uma análise preliminar o BOPE integraria uma destas organizações capazes de se desvencilhar dos traços marcantes da cultura organizacional das instituições públicas brasileiras a julgar pelos seus resultados operacionais, reconhecimento público e a constituição de princípios organizacionais derivados de uma base sólida de princípios, ditos de os “*onze mandamentos*”: agressividade controlada, controle emocional, disciplina consciente, espírito de corpo, flexibilidade, honestidade, iniciativa, lealdade, liderança, perseverança e versatilidade (Zanni et al., 2014).

Esses conceitos são relevantes à medida que a particularização dos comportamentos e, portanto, da própria motivação dos policiais de operações especiais do BOPE estão intrinsecamente relacionadas com a forma pela qual suas identidades são moldadas, dentro da perspectiva da transmissão de valores aos indivíduos pela cultura e identidade das organizações. Em outros estudos (Zanini et al., 2014), observou-se que a construção da cultura e da identidade organizacional no BOPE possui caráter peculiar e que estão intrinsecamente associados a natureza das missões recebidas pela Instituição.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa foi desenvolvida junto aos policiais de operações especiais, escolhidos de forma aleatória e que estavam, na ocasião da coleta dos dados, lotados no quadro do Batalhão de Operações Policiais Especiais. A coleta dos dados se deu junto a policiais militares com idades entre 32 e 40 anos, do sexo masculino, com tempo de serviço que variam entre nove e dezenove anos em atividades ligadas ao BOPE.

Os entrevistados foram catalogados conforme os dados apresentados no Quadro 1, onde se descreveu o cargo ou função e o tempo de serviço dos entrevistados.

Quadro 1 – Dados dos entrevistados

Entrevistado	Cargo/Função	Tempo na Função
1	Cabo Policial Militar	9 anos de serviço
2	Sargento Policial Militar	14 anos de serviço
3	Sargento Policial Militar	19 anos de serviço
4	Sargento Policial Militar	18 anos de serviço
5	Sargento Policial Militar	19 anos de serviço

Fonte: Elaborado pelos autores.

Este estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa tendo como objeto de estudo o Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE). A partir do problema proposto, desenvolveu-se um estudo de caso (Mello, 2012), junto aos policiais de operações especiais que atuam no campo. Desenvolveu-se uma pesquisa exploratória e descritiva com entrevistas de posse de um roteiro estruturado de coleta de dados no período de agosto a dezembro de 2015.

Os dados coletados foram transcritos na íntegra e tratados por meio de análise de conteúdo, conforme as premissas de Bardin (2011). Os dados coletados foram codificados e discutidos a partir da associação com as teorias sobre motivação. Alguns trechos de fala dos entrevistados foram apresentados para reforçar os resultados, tendo-se como ponto de partida da apresentação e discussão dos resultados, as teorias de motivação apresentadas nesse estudo como categorias de análise.

#### 4. Apresentação e Discussão dos Resultados

As observações empíricas levadas a efeito durante as entrevistas indicam que a confiança e a força do vínculo estabelecido entre os policiais se constitui do principal fator motivacional e permeia a construção dos valores praticados no BOPE. Zanini et al. (2014) apontam que a confiança, não necessariamente se refere às Instituições ou Organizações, mas sim a confiança estabelecida entre pessoas específicas, neste caso, policiais que comungam dos mesmos desafios e perigos atinentes à atividade policial. Esta confiança está acima de interesses pessoais e decorre da formação do vínculo estabelecido pela exposição ao risco de vida e as representações da realidade para a ação com base numa missão comum (Zanini et al., 2014).

Foi perguntado aos entrevistados acerca dos principais fatores que lhes motivam a trabalhar no BOPE e as respostas convergiram para aspectos motivacionais tangíveis, como a infraestrutura de trabalho, além de aspectos intrínsecos e intangíveis como: os princípios, valores, o pertencimento ao grupo e ideais, como apontam alguns dos entrevistados:

Os valores que o BOPE prega como a honestidade e a lealdade entre seus camaradas, o espírito de corpo e o “modus operandi” que o BOPE utiliza no dia a dia. A diversidade de equipamentos e a vontade de pertencer a uma Unidade de Operações Especiais (**Entrevistado 1**).

O que motiva é que passamos muitas situações juntos em momentos de crise dos quais pensamos até que não vamos sair vivos e isso gera um vínculo muito forte. Quando somos mais novos temos como ícones os policiais mais antigos e quando vemos já somos estes policiais mais experientes e passamos a servir de exemplo e motivação para os mais novos (**Entrevistado 2**).

Em princípio, o que me motivou a querer trabalhar no BOPE, foram os ideais, a filosofia que era diferente dos demais Batalhões e o comprometimento da Unidade com seus policiais, dando recursos como: armamento e equipamentos de qualidade. Posso acrescentar também a união do grupo, a coesão, na verdade, durante todo o tempo em que eu servi em Batalhões Convencionais eu não via isso, eu apenas ouvia falar do BOPE. E quando eu tive essa oportunidade de servir no BOPE, me vi em outro patamar dentro da Instituição (**Entrevistado 3**).

Essa pergunta é muito pertinente, porque dentro dos diversos fatores que me atraem e que me motivam, que motivam qualquer combatente, encontramos o patriotismo, uma boa liderança e uma causa mais do que justa que é o combate à criminalidade. E até mesmo aquilo que a cada dia que entramos de serviço e recitamos, que proferimos aos quatro ventos, que são os onze mandamentos, junto com nossa oração, tudo isso é um atrativo magnífico para aqueles que nasceram para o chamado da guerra (**Entrevistado 4**).

Lopes (2004) aponta que a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow está vinculada a hierarquização destas diferentes necessidades, percebe-se que as necessidades externadas pelos entrevistados convergem para os degraus mais altos da pirâmide de Maslow, em particular para as necessidades sociais, necessidades de estima e necessidades de autorrealização.

A luz das teorias motivacionais abordadas neste estudo, observa-se que a Teoria das Necessidades Secundárias de McClelland apresenta uma abordagem capaz de analisar o processo de motivação dos policiais de operações especiais do BOPE de forma ampla e abrangente. Lopes (2004) aponta que de acordo com a Teoria das Necessidades Secundárias de McClelland para cada tipo de necessidade, as pessoas tenderão a desenvolver uma versão de aproximação, o que irá direcionar o comportamento das pessoas em relação à motivação.

As três necessidades desenvolvidas por McClelland que orientam o comportamento dos indivíduos no trabalho são as necessidades de afiliação, de realização e de poder. Ao analisar os dados oriundos das entrevistas, verificou-se que as necessidades de realização e as necessidades de afiliação se manifestam de forma evidente. As necessidades de afiliação dizem respeito ao relacionamento social dentro do BOPE e que seria traduzido na formação do vínculo entre os policiais, conforme aponta um dos entrevistados:

Muitas vezes, me sinto mais à vontade com meus companheiros dentro do BOPE do que na minha própria casa. Jamais irei passar com a minha família, situações de risco que já passei com determinados colegas no BOPE (**Entrevistado 3**).

As necessidades de realização, ligadas a indivíduos que detenham pré-disposição a aceitar maiores níveis de responsabilidade, também podem ser vislumbradas nas falas dos entrevistados, quando lhes foi perguntado acerca da percepção da responsabilidade quando do desenvolvimento de suas tarefas, conforme aponta dois dos entrevistados:

É uma responsabilidade muito grande porque a todo o momento estamos lidando com vidas. Nossas vidas, dos companheiros e das demais pessoas da sociedade. Nossas decisões precisam ser rápidas, precisas e com o menor efeito colateral possível (**Entrevistado 5**).

A função do líder no BOPE, oficiais, sargentos, cabos e até soldados, porque o BOPE é uma escola de líderes, é uma função importantíssima do ponto de vista da preservação da integridade moral, tática e ética. O líder tem que orientar o

companheiro novo para que ele deixe um legado, no mínimo melhor que nós antigos deixamos. Isso eu aprendi até mesmo com os oficiais e está tudo descrito nos onze mandamentos (**Entrevistado 4**).

Sobre a teoria dos dois fatores de Herzberg, Nars (2013) aponta que ela trabalha com a hipótese de que os indivíduos são regidos por uma lógica que engloba dois fatores, os higiênicos, que não geram motivação, mas tão somente podem gerar insatisfação e, os fatores motivacionais, que seriam capazes de motivar as pessoas. Neste aspecto, verificou-se que, muito embora, as análises preliminares apontem para o fato de que os fatores higiênicos não teriam o condão de motivar as pessoas, no caso específico do BOPE, os fatores higiênicos são realçados a condição de motivar os policiais entrevistados. Pois quando perguntados se a remuneração, plano de carreira e benefícios influenciaria em sua motivação em trabalhar no BOPE, os relatos convergiram para uma resposta positiva:

O ser humano é movido pela motivação. Um soldado mal alimentado e remunerado é uma guerra perdida. Há vários elementos motivacionais que influenciam muito a minha pessoa. Não preciso ter uma atividade extra BOPE e faço parte de um seletivo grupo que chegou no BOPE antes da gratificação. Eu não vou ser hipócrita a ponto de dizer que a gratificação não me fez gostar mais da minha atividade, ao contrário, ela tem que existir mesmo e está longe do ideal, pelo altíssimo grau de periculosidade das atividades do Batalhão. Mas volto a dizer, que os elementos atrativos e motivacionais do BOPE continuam, cada vez mais, alimentando minha vibração. A remuneração e os benefícios contribuem e muito na minha motivação e, acredito, que também na dos companheiros (**Entrevistado 4**).

Esses fatores influenciam muito na motivação dos policiais porque paralelamente a essa vida profissional que nós escolhemos, que nós amamos, também existe o lado da família que precisamos pensar também. Uma melhor remuneração nos permite dar um conforto maior a nossa família (**Entrevistado 2**).

Esses elementos são influenciadores na decisão futura em se manter ou não em uma Unidade de Operações Especiais. O BOPE precisa dar instrução, apoio financeiro (salário melhor que os das demais Unidades) e materiais técnicos. A ausência destes fatores, certamente influenciará na motivação dos policiais (**Entrevistado 1**).

Ao longo desta pesquisa, observou-se que as peculiaridades que permeiam a construção da Identidade e da Cultura Organizacional do BOPE se colocam como elementos centrais no processo de motivação dos policiais. As teorias motivacionais ora apresentadas, explicam, em parte, as dinâmicas deste processo e não permitem uma abordagem mais ampla sobre os fatos investigados, como descreve Zanini et al. (2014) quando da análise das estruturas de Unidades de Operações Especiais, destacando a dificuldade em analisar o fenômeno motivacional no BOPE à luz das teorias clássicas de motivação.

Por outro lado, Storani (2008) aponta que a força do símbolo referencial do BOPE e a construção do “eu coletivo” promove uma forma peculiar do grupo se apresentar socialmente. Desta forma, o rito de passagem ao qual os policiais são submetidos quando da realização do Curso de Operações Especiais (COEsp) se coloca como diferencial na forma pela qual estes policiais percebem os fenômenos motivacionais e descrevem suas representações no âmbito do BOPE, como narra um dos entrevistados:

Tem que ter um perfil, mas há algo ali que realmente não se encontra em qualquer lugar. Para mim é muito forte e uma coisa até primitiva e eu acredito que é para



todos que tem este espírito de guerreiro, eles buscam e encontram sua motivação no BOPE (Entrevistado 4).

Observando os apontamentos de Pinheiro Neto (2013) verifica-se que a cultura organizacional figura como um elemento determinante para as ações organizacionais e se coloca como fator impulsionador ou restritivo para a sua *performance* de competência e competitividade no mundo atual. Sob esta perspectiva, o relato acima descrito, narrado por um dos entrevistados, corrobora a premissa de que a identidade e a cultura organizacional do BOPE estão atreladas à qualidade do vínculo entre os integrantes da Unidade e ao valor que o cumprimento das missões representa para estes indivíduos e influencia de forma direta na motivação deste grupo de policiais de operações especiais (Pinheiro Neto, 2013).

## 5. Considerações Finais

O estudo teve como objetivo analisar os aspectos motivacionais dos policiais de operações especiais ligados ao Batalhão de Operações Policiais Especiais (BOPE) da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro. Os resultados indicaram aspectos da identidade e da cultura organizacional do BOPE e como elas influenciam a motivação desses policiais no âmbito profissional. A partir dos resultados, foi possível concluir que o BOPE representa um elemento de difusão motivacional e que sua identidade e cultura organizacional conectados a seus valores, princípios, tradições e ideais impulsionam os policiais de operações especiais ao cumprimento de suas missões e a acreditar no lema instituído como: “Vitória sobre a morte!”.

Os resultados dessa pesquisa devem ser limitados ao universo investigado e à opinião destes entrevistados, frente a um universo muito superior de policiais. Como proposições para novos estudos, seria interessante uma análise mais abrangente sobre a motivação dos policiais de operações especiais do BOPE que seja capaz de contemplar um número maior de entrevistados, se utilize de outros métodos de coleta de dados, a exemplo da aplicação de questionários e proceda a uma análise específica da identidade e cultura organizacional do BOPE tendo em vista sua correlação com o tema proposto no presente estudo.

## Referências

- Alves Filho, A., & Costa, M. T. P. (2013). Condições de trabalho e motivação em contextos do Sistema Único de Saúde–SUS. *Interface*, 10(1).
- Barracho, L. P. P. (2013). *Motivação e satisfação dos colaboradores: O caso do Grupo Somitel* (Master's thesis, FEUC).
- Bedran Junior, P. E., & Oliveira, J. L. C. de. (2009). Motivação no Trabalho: Avaliando Ambiente Organizacional. In: *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 5. Rio de Janeiro.
- Bope. (2015). Site Oficial do Batalhão de Operações Policiais Especiais. Recuperado em 26 de fevereiro de 2015, de: <http://www.bopeoficial.com/>
- Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7a ed., São Paulo: Atlas.

Lopes, M. C., & Filho, G. I. R. (2004). *A motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública*. Revista de Administração, (39)1, 62-75.

Mello, M. C. D. (2012). Análise da motivação dos servidores públicos da divisão de habilitação do DETRAN/RS. (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola de Administração do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil.

Nars, F. C. F., Ferreira, M. A. D. A., & Fischer, A. L. (2013). A motivação do homem para o trabalho: um estudo sobre o impacto da crise econômica mundial. *Revista de Administração da UFSM*, 6(2), 333-352.

Nascimento, I. M. D. (2009). Identidade organizacional e comunicação interna: explorando um pouco os temas. *Revista Mediação*, 10(09).

Pinheiro Neto, A. (2013). *A competência essencial do BOPE: uma análise exploratória* (Doctoral dissertation).

Pires, J. C. D. S., & Macedo, K. B. (2006). Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. *RAP Rio de Janeiro*, 40(1), 81-105.

Rodrigues, W. A., Neto, M. T. R., & Gonçalves Filho, C. (2014). As influências na motivação para o trabalho em ambientes com metas e recompensas: um estudo no setor público. *Revista de Administração Pública*, 48(1), 253-274.

Storani, P. (2008). Vitória sobre a morte: a glória prometida. *O "rito de passagem" na construção da identidade dos Operações Especiais do BOPE*. Programa de Pós-graduação em Antropologia Social da Universidade Federal Fluminense.

Vieira, C. B., Boas, A. A., Andrade, R. O., & Oliveira, E. R. (2011). Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. *Revista ADMpg Gestão Estratégica*, (4)1, 1-18.

Zago, C. C. (2013). Cultura Organizacional: Formação, Conceito E Constituição. *Sistemas & Gestão*, 8(2), 106-117.

Zanini, M. T. F., Migueles, C. P., & Santos, M. C. C. (2014). *A ponta da lança*. 1a ed., Rio de Janeiro: Elsevier.