

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE NA ATIVIDADE
BOMBEIRO MILITAR**

VICTOR JOSÉ POLLI

**MOTIVAÇÃO DE GUARDA-VIDAS MILITARES NA FUNÇÃO DE
COORDENAÇÃO DE PRAIA**

FLORIANÓPOLIS

2021

VICTOR JOSÉ POLLI

**MOTIVAÇÃO DE GUARDA-VIDAS MILITARES NA FUNÇÃO DE
COORDENAÇÃO DE PRAIA**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiro Militar, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiro Militar.

Orientadora: Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2021

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor com orientações da Biblioteca CBMSC

Polli, Victor José

Motivação de Guarda-Vidas Militares na Função de Coordenação de Praia apresentada como TCC no Curso de Comando e Estado Maior do CBMSC. / Victor José Polli. -- Florianópolis : CEBM, 2021.
71 p.

Monografia (Curso de Comando e Estado Maior) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Centro de Ensino Bombeiro Militar Curso de Comando e Estado Maior, 2021.

Orientador: Prof Ana Paula Grillo Rodrigues, Dra.

1. Motivação. 2. Guarda-Vidas. 3. Coordenação de Praia. I. Rodrigues, Ana Paula Grillo. II. Título.

VICTOR JOSÉ POLLI

MOTIVAÇÃO DE GUARDA-VIDAS MILITARES NA FUNÇÃO DE COORDENAÇÃO
DE PRAIA

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Gestão Pública com ênfase em atividade Bombeiril, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Gestão Pública com Ênfase em Atividade Bombeiril.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora:

Prof. Dra. Ana Paula Grillo Rodrigues
UDESC

Membros:

Prof. Dra. Patrícia Vendramini
UDESC

Ma. Juliana Kretzer
CBMSC

Florianópolis, 18 de outubro de 2021.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi verificar os aspectos que motivam e desmotivam os Guarda-vidas militares do CBMSC para atuarem como coordenadores de praia. Participaram da pesquisa, 92 sujeitos, do sexo masculino, com idade entre 20 e 56 anos, os quais responderam a um questionário, formulado pelo autor, com 12 questões sociodemográficas e outras 30, sobre motivação baseadas nos desejos e motivadores da obra de Spitzer (1997), com escala Likert variando de 1 a 4 pontos. Para a análise descritiva dos resultados, utilizou-se a média e o desvio padrão. Foram encontrados valores baixos de motivação para os desejos de Propriedade (2,70), Poder (2,86) e Reconhecimento (2,36). O desejo de Afiliação foi o que obteve o maior valor, com média de 3,66. Para a análise inferencial dos dados, fez-se necessária a condensação das respostas nos oito desejos do estudo. A normalidade dos resultados não foi confirmada por meio do Kolmogorov-Smirnov. Foi utilizado teste de U de Mann-Whitney para comparar as variáveis que apresentaram respostas dicotômicas, utilizou-se o teste de Kruskal-Wallis para a comparação de aspectos que envolviam mais de duas categorias. Para todos os testes, o valor de significância estatística foi de $p < 0,05$. Os testes apontaram diferenças significativas para as variáveis: Local de trabalho, Quantidade de temporadas, Responsabilidade financeira e Graduação. Foi apresentada proposta de intervenção para aumento da motivação com base nos resultados encontrados para cada desejo. Espera-se que este estudo tenha demonstrado a importância da motivação para a tomada de decisão na área da gestão de pessoas, bem como para a evolução da atividade de salvamento aquático no território catarinense.

Palavras-chave: Motivação. Guarda-Vidas. Coordenação de Praia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow.....	18
Figura 2 - Desejos e Motivadores de Spitzer.....	27
Quadro 01 – Resumo Proposta.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perguntas sobre Motivação.....	32
Tabela 2 – Sexo	35
Tabela 3 – Escolaridade	35
Tabela 4 – Estado Civil	36
Tabela 5 – Local de Trabalho.....	36
Tabela 6 – Área de Atividade Predominante	36
Tabela 7 – Idade	37
Tabela 8 – Filho(s)	37
Tabela 9 – Tempo de Efetivo Serviço	38
Tabela 10 – Temporadas de Atuação como Coordenador de Praia	38
Tabela 11 – Graduação.....	39
Tabela 12 – Responsabilidade Financeira com a família.....	39
Tabela 13 – Cidade onde trabalhou na última Operação Verão.....	40
Tabela 14 – Resultados Desejos.....	41
Tabela 15 – Resultados Desejo Atividade.....	41
Tabela 16 – Resultados Desejo Propriedade	42
Tabela 17 – Resultados Desejo Poder	43
Tabela 18 – Resultados Desejo Afiliação	44
Tabela 19 – Resultados Desejo Competência	45
Tabela 20 – Resultados Realização	45
Tabela 21 – Resultados Reconhecimento.....	46
Tabela 22 – Resultados Significado	47
Tabela 23 – Agrupamento variáveis sociodemográficas.....	49
Tabela 24 – Resultados Inferenciais.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 PROBLEMA	8
1.2 JUSTIFICATIVA	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
2 REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 EVOLUÇÃO DO SALVAMENTO AQUÁTICO NO CBMSC	11
2.1.1 Início das atividades	11
2.1.2 A implementação do serviço	11
2.1.3 Expansão	12
2.1.4 Início da parceria entre civis e militares	13
2.1.5 Surgimento da função de coordenador de praia	13
2.2 MOTIVAÇÃO	17
2.2.1 Teorias Clássicas	18
2.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades	18
2.2.1.2 Teoria X e Teoria Y	18
2.2.1.3 Teoria dos dois fatores	19
2.2.2 Teorias Contemporâneas da Motivação	20
2.2.2.1 Teoria ERG	20
2.2.2.2 Teoria das Necessidades (McClelland)	21
2.2.2.3 Teoria da Avaliação Cognitiva	22
2.2.2.4 Teoria da Fixação de Objetivos	23
2.2.2.5 Teoria da Equidade	23
2.2.2.6 Teoria da Expectativa	24
2.2.3 Motivação no Ambiente Organizacional	25
3 METODOLOGIA	31
3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA	31
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	31
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA	31
3.4 TRATAMENTO DOS DADOS	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	35

4.1 RESULTADOS SOCIODEMOGRÁFICOS.....	35
4.2 RESULTADOS SOBRE MOTIVAÇÃO	41
4.2.1 Análise Descritiva	41
4.2.2 Análise Inferencial.....	48
5 PROPOSTA	53
6 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – Questionário A função dos Guarda-Vidas Militares.....	63

1 INTRODUÇÃO

O serviço público no Brasil tem passado por transformações, a fim de tornar-se mais ágil e eficaz, ao diminuir custos e aumentando os padrões de qualidade dos serviços prestados (MAGALHÃES *et al.*, 2006). Com o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) não é diferente e, por ser uma instituição pública que conta com o índice de 97% de importância para a sociedade catarinense (SANTOS *et. al.*, 2019), há a necessidade de encontrar meios para a manutenção desse padrão.

O CBMSC é responsável por, segundo a Constituição do Estado de Santa Catarina, entre outras atribuições dispostas em seu Art.108, V: VII – estabelecer a prevenção balneária por salva-vidas (SANTA CATARINA, 1989). Dessa forma, desde a década de 1960, o CBMSC realiza esse serviço, época em que a sociedade passou a utilizar os balneários públicos e as praias como ambiente de lazer (PEDUZZI, 2011).

Da década de 1960 para os tempos atuais, o serviço expandiu, e atualmente a Corporação está presente em 169 balneários espalhados pelo território catarinense, nos quais novas categorias de salvamento passaram a ser utilizadas, tais como: salvamento com moto aquática, utilização de câmeras para a prevenção de afogamentos e salvamento com aeronaves. Todavia, por mais que haja a evolução nas tecnologias de equipamentos, o serviço de salvamento aquático do CBMSC depende ainda muito de seus colaboradores, homens e mulheres que se dedicam a guardar vidas.

Tais colaboradores, intitulado Guarda-vidas Militares, praças da Corporação, foram aprovados em formação específica para executarem ações de salvamento aquático atuando na função de coordenador de praia. Os quais possuem diversas atribuições, dentre elas destacam-se: conduzir embarcações e viaturas, alimentar sistemas e gerenciar pessoas.

O trabalho militar é árduo, uma profissão com aspectos próprios, que exige dedicação, vigor físico, voluntariado, estudo permanente e, principalmente, abnegação e abdição (VENTURINI *et al.*, 2007). Sendo assim, é de suma importância que esses bombeiros militares se sintam motivados para desempenharem suas obrigações, atingindo, assim, o nível de qualidade almejada e necessária à sociedade (COUTINHO, 2018).

Um dos grandes autores na área da motivação, Herzberg afirma que a motivação vem a partir do reconhecimento do trabalho, seguido pelo crescimento profissional, levando o colaborador a alcançar a autorrealização e a se manter motivado para exercer suas funções e superar novas etapas que venham a surgir (ROBBINS, 2009). Assim sendo, na última Operação

Verão realizada pelo CBMSC, e de acordo com a ferramenta *business intelligence*¹, participaram dela 156 Guarda-vidas militares atuando na função de Coordenador de praia, cada qual com suas particularidades, dessa forma, a Corporação precisa conhecer cada um de seus colaboradores e saber o que realmente motivam-nos, para que, assim, ocorra a motivação dentro da instituição e, por consequência, a manutenção ou elevação do padrão de qualidade do serviço (VERGARA, 2000).

1.1 PROBLEMA

O afogamento é a principal causa de morte no mundo em garotos entre 05 e 14 anos de idade (SZPILMAN *et al.*, 2012). O Brasil, por ser um país com amplos recursos hídricos, segue essa mesma linha com a triste estatística do afogamento ser a segunda causa de morte para crianças com idades entre 05 e 09 anos, e a terceira, na faixa de 01 a 04 anos (SZPILMAN, 2011).

Em Santa Catarina, no período entre outubro de 2020 e abril de 2021 foram registradas 144 mortes por afogamento, das quais 44 foram atendidas pelo CBMSC (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021). Nos últimos cinco anos, ocorreram 07 mortes por afogamento nas praias patrulhadas por Guarda-vidas do 10º BBM, região que compreende os balneários dos municípios da grande Florianópolis, com exceção da ilha de Santa Catarina. Desses casos, apenas um ocorreu em local com a presença de Guarda-vidas militares, sendo assim, a ausência desse profissional poderá ocasionar o aumento do número de afogamentos seguidos de morte.

No Curso de Formação de Soldados que findou em 2020, dos 170 alunos apenas 78 se formaram com a especialidade de guarda-vidas militar, devido às exigências físicas e mentais da atividade. O custo médio do curso é elevado, na ordem de R\$ 34.808,28, haja vista a grande quantidade de professores envolvidos no processo, gastos com materiais e deslocamentos para os mais diversos ambientes aquáticos (rios, praias, cachoeiras, etc.) (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2020). Dessa forma, a Corporação espera contar com o retorno investido nesses profissionais, de modo que eles atuem na atividade de salvamento aquático em todo o território catarinense.

1 O Business Intelligence é um software utilizado pelo Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina para auxiliar a tomada de decisão pelo Comando. Por possuir informações de acesso restrito, como dados e informações de vítimas seu acesso é reservado ao Comando da instituição.

Sob o ponto de vista do autor, que é membro da Coordenadoria de Atividades Aquáticas do CBMSC e possui 10 anos de experiência na gestão de salvamento aquático, é perceptível um descontentamento por parte dos Guarda-vidas militares em exercerem a atividade de coordenador de praia, de maneira especial quando se comparam aos seus pares em relação à carga horária de trabalho e aos estímulos financeiros recebidos. Haja vista os desafios cada vez maiores quanto à atividade de salvamento aquático, surge a seguinte pergunta-problema: O que motiva os Guarda-vidas militares do CBMSC a desempenharem a função de Coordenador de Praia?

1.2 JUSTIFICATIVA

Para uma boa análise de desempenho de uma organização, é necessário investigar a motivação para o trabalho dos profissionais que a compõem, uma vez que esse fator humano pode influenciar o desempenho nessa área. Para profissionais que optam pela carreira militar, especialmente os que ingressam no Corpo de Bombeiros Militar, esses aspectos são ainda mais relevantes, visto que a principal função deles é zelar pela integridade física da população, sendo assim, é uma profissão que requer um alto grau de motivação para o trabalho (DA SILVA, 2015).

Na literatura, foram encontrados alguns estudos relacionados à motivação na área da segurança pública brasileira (RAMOS, 2010; SANTOS e REZENDE, 2012; TAKASHI *et al.*, 2015; CASSUNDÉ *et al.*, 2015; COSTA, 2018) e também relacionados a bombeiros (SILVA, 2015; COUTINHO, 2018; SILVA *et al.*, 2020). Todavia, esses trabalhos analisaram aspectos da motivação em relação à profissão em si e não a uma atividade específica, como a de guarda-vidas.

Nas diversas áreas de atuação do CBMSC, a operação veraneio é a maior delas, tanto em recursos materiais como humanos (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021). Considerando que o coordenador de praia é seu personagem de destaque dela, há a necessidade de envidar esforços para manter o Guarda-vidas militar motivado para o serviço de salvamento aquático.

Este estudo é voltado para um importante grupo da nossa Corporação, os Guarda-vidas militares, os quais labutam de sol a sol para garantir a segurança da população catarinense e do turista que vem ao nosso estado em busca de ambientes de lazer. Ainda busca-se fornecer informações importantes na área do comportamento humano, a fim de auxiliar a tomada de decisão dos comandantes do CBMSC no campo de gestão de pessoas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar os aspectos que motivam e desmotivam os Guarda-vidas militares do CBMSC a atuarem como coordenadores de praia.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Descrever o contexto de trabalho dos Guarda-vidas militares na função de coordenador de praia;
- Identificar os aspectos que motivam os Guarda-vidas militares;
- Identificar os aspectos que desmotivam os Guarda-vidas militares;
- Propor alternativas, se necessário, para o aumento da motivação na atuação como coordenador de praia.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 EVOLUÇÃO DO SALVAMENTO AQUÁTICO NO CBMSC

2.1.1 Início das atividades

Por volta de 1959, ou seja, 33 anos após a fundação do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar de Santa Catarina, surgiram os primeiros registros referentes à necessidade do serviço de salvamento aquático no estado catarinense. Já naquela época, iniciava-se a cultura do banho de mar, fazendo com que a população, principalmente nos meses de verão, procurasse o litoral em busca de descanso (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021).

A busca pelo litoral como forma de lazer, fez surgir cuidados com os frequentadores das praias. Como já naquela época era de competência do Corpo de Bombeiros da Polícia Militar, proporcionar segurança para a população catarinense em suas diversas modalidades, o serviço de salvamento aquático foi incorporado às diversas missões da instituição (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021). A implementação dessa área de atuação foi um grande desafio, mas indispensável para a redução dos óbitos por afogamento em Santa Catarina.

Foi no início dos anos 60 que o oficial Carlos Hugo Stockler de Souza foi enviado para a cidade de Santos, estado de São Paulo, com o objetivo de buscar conhecimento junto ao Corpo de Bombeiros daquela cidade, na área de salvamento aquático. Após a realização de estágio acompanhando a atividade naquele local, retorna ao estado com documentação diversa, que daria origem à “Polícia de praia e corpo de salva-vidas” (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021)

2.1.2 A implementação do serviço

Após o retorno de Carlos Hugo Stockler de Souza, já no ano de 1962, uma equipe de 12 Guarda-vidas militares foi empregada na praia central de Balneário Camboriú, iniciando assim, o serviço de salvamento aquático no estado.

No ano de 1964, foi a vez de Florianópolis contar com o serviço que se iniciou na Lagoa da Conceição e, posteriormente, nas praias do Norte da Ilha e Joaquina já no início da década de 70, juntamente com à criação da Companhia de Busca e Salvamento (CBS). Nessa década, o serviço se espalhou pelo litoral inteiro, com a efetivação de postos de salvamento na região

do Balneário Rincão e São Francisco do Sul. São datados da década de 70 os primeiros registros da atuação de civis na atividade de salvamento aquático em Santa Catarina, localizados em Balneário Camboriú (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021). A contratação e atuação desses Guarda-vidas dava-se por meio das prefeituras municipais cuja proposta apresentou pontos vulneráveis diversos e não foi adiante, destacando-se a necessidade de uma padronização em âmbito de estado.

Em 10 de fevereiro de 1983, por meio de portaria do Comando Geral da Polícia Militar, o CBS passou a ser chamado de Grupamento de Busca e Salvamento (GBS), com um efetivo em torno de 300 homens, que passaram a ter a responsabilidade de planejamento e comando da Operação Veraneio em todo o estado até o ano de 1997 (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021)

2.1.3 Expansão

Ao final da década de 90, além do expressivo aumento da quantidade de balneários atendidos, houve a necessidade de aumentar a quantidade de quartéis do CBMSC, uma vez que, além de realizar o serviço de combate a incêndios, o atendimento pré-hospitalar passou a ter grande importância para a Corporação, sendo hoje a principal atividade.

Dessa forma, no ano de 1997, o GBS foi desmembrado e sua estrutura foi reduzida a uma companhia do 1º BBM que persiste até hoje. Seu efetivo foi espalhado por todo o estado, sendo a maioria para quartéis do litoral catarinense a fim de compor as guarnições ordinárias e atuar como salva-vidas na temporada de verão (CBMSC, 2021).

Com o crescente número de banhistas frequentando os balneários catarinenses, a demanda por Guarda-vidas crescia anualmente, a ponto de tornar inviável a manutenção do serviço somente com o efetivo do CBMSC. Com a intenção de complementar o serviço prestado pelos Bombeiros Militares Guarda-vidas, ressurgiu a ideia já vivenciada em partes, na década de 70, que foi de implementar a contratação temporária de Guarda-vidas civis pelas prefeituras, para aumentar o número de profissionais atuantes na faixa de areia dos balneários catarinenses.

Dessa vez, os civis seriam treinados por Bombeiros Militares, por meio de um curso específico de formação de Guarda-vidas e somente após a conclusão dessa capacitação, poderiam ser contratados e empregados nas praias sob a coordenação dos bombeiros militares destacados para o serviço de salvamento aquático no respectivo município (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021)

2.1.4 Início da parceria entre civis e militares

A temporada 1997/1998 foi bastante marcante para o Serviço de Salvamento Aquático do CBMSC. Nessa época, foram formadas e empregadas as primeiras turmas de Guarda-Vidas civis na região de Balneário Camboriú, por meio de parceria com a Prefeitura Municipal, modelo que foi seguido em outros locais do estado (PEDUZZI, 2011).

Após cinco anos de atividade, a Corporação passou por algumas turbulências nessa interação com as Prefeituras Municipais (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021). Baixa remuneração, uniformes diferentes e falta de infraestrutura básica foram os principais problemas relatados pelos Guarda-Vidas civis. Assim sendo, em 2002 o CBMSC, preocupado com a situação, procurou o poder executivo e legislativo estadual com o intuito de construir, aprovar e promulgar a Lei sob o nº 12.470, em 11 de dezembro de 2002 a qual seria regulamentada pelo Decreto Estadual nº 6.058, de 16 de dezembro de 2002, dispondo sobre a contratação temporária e a prestação de serviço voluntário na atividade de salvamento aquático por pessoal civil.

No final da década de 90 e no início dos anos 2000, os Guarda-vidas civis passaram a ser maioria em relação aos Guarda-vidas militares. Nessa fase, o Guarda-vidas militar exerciam a função de comandante de praia ou comandante de posto e gerenciavam a atividade de salvamento aquático naquele balneário ou naquele posto. Nas principais praias do estado, era bastante comum ver dois ou três Guarda-vidas militares.

2.1.5 Surgimento da função de coordenador de praia

Em 13 de junho de 2003, por meio da aprovação da Emenda Constitucional 033/2003, o Corpo de Bombeiros Militar deixou de ser parte integrante da estrutura organizacional da Polícia Militar de Santa Catarina, adquirindo o *status* de corporação autônoma (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2018). Desse marco em diante a Corporação ampliou sua presença de 51 municípios para 136 (FRANZ, 2015).

Com essa grande expansão, a cada ano, tornava-se mais desafiadora a movimentação dos bombeiros militares dos quartéis do interior do estado para o litoral catarinense, o que acarretou a dificuldade em encontrá-los nos balneários de Santa Catarina. A solução para a manutenção do serviço de salvamento aquático nos principais meses de verão foi expandir a formação de Guarda-Vidas civis. Somente para a última temporada, foram formados 468 novos GVC em estado catarinense, com um pico de 1234 colaboradores civis empregados em um

único dia (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021).

O crescente número de frequentadores dos balneários somado ao aumento do quantitativo de Guarda-vidas civis fez com que o Guarda-vidas militar que antes era o principal responsável por realizar salvamentos, passasse a fazer a gestão da atividade de salvamento aquático e, de maneira mais especial, a gestão de pessoas.

No ano de 2016, com a publicação da Diretriz Operacional nº 09, a função de comandante de praia é equiparada a uma nova função chamada de coordenador de praia, com a seguinte descrição: “Cmt de praia ou Coordenador de praia: bombeiro militar responsável pela praia” (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2016).

De acordo com a Diretriz, atualizada em 2021, a descrição passou a ser da seguinte maneira: “Coordenador de Praia: bombeiro militar responsável por uma praia e/ou conjunto de praias de um município” (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021)

O guarda-vidas militar atuando na função de coordenação de praia fará a gestão do serviço de salvamento aquático de uma ou mais praias, função na qual ainda possui várias atribuições, conforme Dtz Op 09-21:

Compete ao Coordenador de Praia, entre outras atribuições:

1. providenciar para que o serviço de guarda-vidas inicie às 08h00;
2. conferir todo o material colocado à sua disposição, comunicando as alterações, danos, extravios e mau funcionamento;
3. distribuir os materiais nos postos de guarda-vidas a partir das 08h00, alternando a distribuição, de forma a ativá-los por prioridade;
4. conferir a presença dos guarda-vidas civis, comunicando e registrando as faltas, atrasos e todas as alterações no sistema de cadastro dos GVC do CBMSC;
5. conferir a barba, cabelo e uniforme dos guarda-vidas civis, procedendo da mesma forma que o item anterior em relação ao registro das alterações;
6. as alterações de maior vulto devem ser comunicadas imediatamente ao Ronda da Praia;
7. observar o estado geral dos postos de guarda-vidas, e havendo danos, buscar soluções ou alternativas de reparo no próprio município, devendo essas alterações ser relatadas ao Ronda da Praia, que constará em seu relatório;
8. cobrar dos guarda-vidas civis a devida limpeza dos postos de guarda-vidas;
9. distribuir e manter os documentos de praia, fichas de ocorrências e planilha de registro diário, todas atualizadas;
10. realizar a atividade física após a entrega dos materiais e conferência do pessoal;
11. permanecer nas praias sob sua circunscrição administrativa e operacional o maior tempo possível, somente afastando-se das mesmas por necessidade do serviço;
12. realizar rondas constantes nos postos de guarda-vidas, devendo todos os postos serem inspecionados pelo Coordenador de Praia pelo menos duas vezes por dia, em horários alternados;
13. encontrando alterações de GVC, deverá adverti-lo de forma reservada, a fim de corrigir a falta, registrando as alterações no sistema de cadastro dos GVC e informar as faltas ao ronda de praia;
14. deverá manter sempre diálogo profissional e amistoso com o efetivo, desejando sempre a harmonia do serviço, não devendo o Coordenador de Praia utilizar expressões agressivas, discussões pessoais, emissão de opiniões de juízo de valor ou palavrões;

15. o bom funcionamento do serviço deverá ser pautado pelo exemplo, portanto, o Coordenador de Praia deverá seguir veementemente as normas constantes nesta Dtz Op;
16. todo afogamento com óbito e ocorrência de desaparecido deverão ser comunicados imediatamente ao Ronda da Praia a fim de iniciarem-se as buscas;
17. o Coordenador de Praia poderá aplicar a punição de suspensão para investigação, ficando a exclusão do serviço à cargo da comissão de oficiais, após a devida investigação;
18. não deverá ser aplicada pena que não esteja prevista no código de condutas dos guarda-vidas civis;
19. o início do recolhimento do material dos postos de guarda-vidas deverá ser realizado, preferencialmente, após às 19h00, não devendo permanecer no posto de guarda-vidas qualquer material de valor, como cilindro de O2, binóculos, rádios, flutuadores, nadadeiras, caixas de primeiros socorros e macas, exceto com autorização do Cmt da OBM;
20. recolher as fichas de ocorrências diariamente, inserindo no sistema E-193 Módulo Praia ou cobrando a inserção da ocorrência por parte dos guarda-vidas civis, garantindo a inserção de todas as ocorrências até o final das 24 horas de serviço ou até às 08h00 do dia seguinte;
21. o Coordenador de Praia deverá manter consigo o número do celular de todos os Rondas de Praia, bem como estar certo de qual oficial está de serviço no respectivo dia na sua área;
22. o Coordenador de Praia é responsável pelo cadastro de todas as praias de sua área no sistema E-193, bem como do cadastro dos guarda-vidas civis;
23. o Coordenador de Praia deverá atualizar no aplicativo E-193 Praia as condições do meio líquido, guarnição de serviço, acessibilidade e riscos com animais marinhos, preferencialmente, até às 09h00 ou em caso de impossibilidade admitir-se-á até às 10h00 da manhã;
24. definir de que forma serão realizadas as rondas, em conjunto com os guarda-vidas, e definir o ponto que apresentar maior perigo, dispondo os materiais de salvamento em local ou pontos estratégicos;
25. para os turnos de 12 horas, determinar a realização do almoço em 03 (três) turnos, se houver na guarnição 03 (três) ou mais guarda-vidas. Se o efetivo do posto for composto por 02 (dois) guarda-vidas apenas, deverá ser dividido em 02 (dois) turnos de almoço, onde cada turno não poderá exceder 01h30min (uma hora e trinta minutos) de duração, sendo que o primeiro turno não deverá iniciar antes das 11h00, sendo esse início a critério do Coordenador de Praia;
26. o Coordenador de Praia deverá providenciar junto ao policiamento local, a possibilidade de prever uma vaga de estacionamento, o mais próximo possível do posto, para ser utilizada por viatura (Vtr) ASU e Vtr do Ronda; e
27. o Coordenador de Praia é o responsável por exigir que os profissionais atendam às exigências em relação ao uso, conservação e guarda dos equipamentos de proteção durante a operação veraneio. (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021)

Para a execução da função de Coordenador de praia, o bombeiro militar, além de possuir formação para tal, por meio do Curso de Formação de Guarda-vidas militar, deve estar em boas condições físicas e cumprir escala de serviço específica. Hoje a escala de serviço do Coordenador de praia possui basicamente duas aplicações, conforme cita o Art 3º da Lei Estadual N° 16.773, de 30/11/2015:

Art. 3º Ficam instituídas as seguintes escalas de serviço:

- I – 6 (seis) horas de serviço por 18 (dezoito) horas de descanso, proporcionando folga de 2 (dois) dias na semana;
- II – 6 (seis) horas de serviço por 12 (doze) horas de descanso, 3 (três) vezes em sequência, combinada com 6 (seis) horas de serviço por 60 (sessenta) horas de

descanso;

III – 6 (seis) horas de serviço por 24 (vinte e quatro) horas de descanso, 3 (três) vezes em sequência, combinada com 6 (seis) horas de serviço por 48 (quarenta e oito) horas de descanso;

IV – 6 (seis) horas de serviço por 12 (doze) horas de descanso, 3 (três) vezes em sequência, combinada com 6 (seis) horas de serviço por 84 (oitenta e quatro) horas de descanso;

V – 6 (seis) horas de serviço por 18 (dezoito) horas de descanso, 3 (três) vezes em sequência, combinada com 6 (seis) horas de serviço por 66 (sessenta e seis) horas de descanso;

VI – 8 (oito) horas de serviço noturno por 40 (quarenta) horas de descanso;

VII – 8 (oito) horas de serviço por 24 (vinte e quatro) de descanso, 2 (duas) vezes em sequência, combinada com 8 (oito) horas de serviço por 48 (quarenta e oito) horas de descanso;

VIII – 12 (doze) horas de serviço por 48 (quarenta e oito) horas de descanso;

IX – 12 (doze) horas de serviço por 36 (trinta e seis) horas de descanso;

X – 12 (doze) horas de serviço por 12 (doze) horas de descanso, combinada com 12 (doze) horas de serviço por 60 (sessenta) horas de descanso;

XI – 12 (doze) horas de serviço por 12 (doze) horas de descanso, 3 (três) vezes em sequência, combinada com 12 (doze) horas de serviço por 60 (sessenta) horas de descanso;

XII – 12 (doze) horas de serviço por 12 (doze) horas de descanso, combinada com 12 (doze) horas de serviço por 36 (trinta e seis) horas de descanso;

XIII – 12 (doze) horas de serviço por 24 (vinte e quatro) horas de descanso, combinada com 12 (doze) horas de serviço por 48 (quarenta e oito) horas de descanso;

XIV – 13 (treze) horas de serviço por 35 (trinta e cinco) horas de descanso;

XV – 18 (dezoito) horas de serviço por 54 (cinquenta e quatro) horas de descanso;

XVI – 24 (vinte e quatro) horas de serviço por 48 (quarenta e oito) horas de descanso, em regime de prontidão;

XVII – 24 (vinte e quatro) horas de serviço por 72 (setenta e duas) horas de descanso;

XVIII – 8 (oito) horas de serviço por 16 (dezesseis) horas de descanso, proporcionando folga de 2 (dois) dias na semana.

§ 1º A escala de serviço prevista no inciso I deste artigo aplica-se exclusivamente ao serviço de patrulhamento ostensivo a pé ou com veículos de propulsão humana.

§ 2º As escalas de serviço previstas nos incisos II a V deste artigo aplicam-se exclusivamente às centrais de atendimento e despacho de emergência.

§ 3º As escalas de serviço previstas nos incisos XI e XII deste artigo aplicam-se exclusivamente ao serviço de guarda-vidas no Corpo de Bombeiros Militar do Estado de Santa Catarina (CBMSC). (SANTA CATARINA, 2015).

Conforme cita a Lei, os guarda-vidas militares são empregados na função de Coordenação de praia, em regra, em dois modelos diferentes de escala de serviço, uma vez que o serviço de salvamento aquático ocorre, em princípio, das 8h às 20h (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021).

Por dia de serviço, o Coordenador de praia recebe uma ajuda de custo intitulada de Etapa-Alimentação, conforme Art 1º e Art 2º do Decreto Estadual Nº 757 de 21/12/2011:

Art. 1º O valor da etapa de alimentação dos militares estaduais e policiais civis fica fixado em R\$ 20,00 (vinte reais), correspondente a 1 (um) almoço ou a 1 (um) jantar, e R\$ 12,00 (doze reais), equivalente a 1 (um) café ou 1 (um) lanche.

Art. 2º Este Decreto se aplica tão somente ao período da “Operação Veraneio”, em relação aos militares estaduais e policiais civis nela diretamente envolvidos. (ESTADO DE SANTA CATARINA, 2011).

Desde a data de publicação do referido Decreto até o final do ano de 2016, os

Coordenadores de Praia recebiam o valor de R\$ 64,00 por cada jornada de 12 horas de trabalho efetivada. Todavia, após as forças de segurança pública apresentarem divergências na interpretação do Decreto, acarretando diferenças de valores aplicados, após estudo, a Secretaria de Segurança Pública emitiu a Portaria Nº 341/GABS/SSP de 20/12/2016, especificando a quantidade de refeições em relação à carga horária despendida:

O Secretário de Segurança Pública no uso das atribuições estabelecidas na Lei Complementar nº 381 de 07 de Maio de 2007, art 7º, I e considerando o Disposto no Decreto nº 757, de 21 de dezembro de 2011 (...) RESOLVE:

Art 1º Instruir Padronização para os tipos, a forma e valores de pagamento da Etapa de Alimentação devida aos militares estaduais e policiais civis mobilizados em missão/escala de Operação Veraneio, nos termos recomendados pela Gerência de Auditoria de Pessoal da Diretoria de Auditoria Geral da Secretaria de Estado da Fazenda, conforme consta no Processo SSP/ 00010536/2016.

§1º. Os tipos de Etapa de Alimentação, horários e respectivos códigos identificadores são:

I - Café, código (C)

II - Lanche Matutino, código (LM)

III - Almoço, código (A)

IV - Lanche Vespertino, código (LV);

V - Janta, código (J)

VI - Lanche Noturno, código (LN).

Art 2º - As etapas de Alimentação de Operação Veraneio deverão ser pagas, de maneira uniforme por todas as corporações, nas seguintes condições:

I - Escala de 6 horas, 2 refeições, devendo o turno da escala compreender o horário da refeição;

II - Escalas de 8,12,13 e 14 horas, 3 refeições, devendo o turno da escala compreender o horário das refeições;

III - Escalas de 18 e 24 horas, 4 refeições, devendo o turno da escala compreender o horário das refeições;

(SANTA CATARINA, 2016).

De acordo com essa portaria, após o início da sua vigência, e considerando que o Coordenador de praia cumpre escalas de 12 horas de trabalho, o valor recebido de etapa alimentação foi reduzido de R\$ 64,00 para R\$ 52,00, e continua vigente até a data da publicação deste trabalho.

2.2 MOTIVAÇÃO

Neste tópico, serão abordadas algumas teorias sobre Motivação, dentre elas a de Maslow, sobre a hierarquia das necessidades; a de Herzberg, e os fatores de higiene e de motivação; Alderfer, e a teoria ERG; Locke, e a teoria dos objetivos; Adams, e a teoria da equidade; McGregor, e suas teorias, “X” e “Y”; McClelland, e os fatores motivacionais; Vromm, e seu modelo de motivação; e algumas considerações a respeito da motivação dentro de um cenário mais atual, trazidas por Bergamini e Spitzer.

2.2.1 Teorias Clássicas

2.2.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades, também denominada como a teoria das necessidades humanas, foi desenvolvida pelo psicólogo Abraham H. Maslow, e é considerada a teoria mais conhecida sobre motivação. (CHIAVENATO, 2010), pois classifica as necessidades humanas de forma lógica e conveniente, com pressuposições importantes para os administradores. Foi na década de 50 que Maslow desenvolveu um modelo teórico que explicasse as necessidades humanas e sua disposição, distribuído em cinco hierarquias: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização, conforme a figura 1:

Figura 1 – Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Robbins (2009, p. 133)

O fundamento dessa teoria é que as necessidades podem ser hierarquizadas, ou seja, distribuídas em uma escala de importância e de influência do comportamento das pessoas (CHIAVENATO, 2010). E por mais genérica e que seja padronizada, ela representa um valioso modelo de compreensão do comportamento individual (ROBBINS, 2009).

2.2.1.2 Teoria X e Teoria Y

Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de Teoria X; e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y. Depois de observar a forma como os executivos tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos tinham da natureza dos seres humanos baseava-se em certos agrupamentos de premissas e que eles tendiam a moldar seu próprio comportamento em relação aos funcionários conforme este conjunto de premissas (ROBBINS, 2009).

Sobre a Teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

1. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.

2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.

3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.

4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas sobre a chamada Teoria Y:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.

2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.

3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar a responsabilidade.

4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

A Teoria X parte da premissa de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos; a Teoria Y por sua vez, de que as necessidades de nível mais alto são as dominantes. McGregor, pessoalmente, acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X. Assim, para maximizar a motivação dos funcionários, o autor propôs algumas ideias como a do processo decisório participativo, a das tarefas desafiadoras e de muita responsabilidade e a de um bom relacionamento de grupo (CHIAVENATO, 2010).

Infelizmente, não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria Y e a alteração do comportamento individual, de acordo com ela, resultem em um funcionário mais motivado.

2.2.1.3 Teoria dos dois fatores

A teoria dos dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Com a crença de que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica, e de que essa atitude pode determinar o seu sucesso ou fracasso, Herzberg investigou a questão: "o que as pessoas desejam do trabalho?". Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhes, situações em que elas se sentiram excepcionalmente bem ou mal a respeito de seu trabalho. As respostas foram, então, tabuladas e categorizadas (ROBBINS, 2009). A partir das respostas, Herzberg concluiu que aquelas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das relativas aos momentos em que elas se sentiram mal.

Os fatores intrínsecos, como o progresso, o reconhecimento, a responsabilidade e a realização, parecem estar relacionados à satisfação no trabalho. Os respondentes que se sentiam

bem no trabalho tendiam a atribuir esses fatores a si mesmos, mas, por outro lado os insatisfeitos indicavam fatores extrínsecos, tais como a supervisão, a remuneração, as políticas da empresa e as condições de trabalho (CHIAVENATO, 2010). Segundo Herzberg, os dados sugerem que o oposto da satisfação não é a insatisfação, como normalmente se acredita. A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório. Em resumo, Herzberg propõe a existência de um *continuum* duplo: o oposto de "Satisfação" é "Não-Satisfação" e o oposto de "Insatisfação" é "Não-Insatisfação" (ROBBINS, 2009).

De acordo com essa teoria, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Portanto, os gestores que procuram eliminar os fatores que geram insatisfação podem conseguir paz, mas não necessariamente a motivação dos funcionários. Eles vão apaziguar os funcionários, e não os motivar. Assim, as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas de trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg como fatores higiênicos. Quando os fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas, mas também não estarão satisfeitas. Com o intuito de motivar as pessoas para o trabalho, o autor sugere o foco nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização.

2.2.2 Teorias Contemporâneas da Motivação

2.2.2.1 Teoria ERG

Clayton Alderfer trabalhou na hierarquia das necessidades de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica cuja nova proposta foi chamada de Teoria ERG. O autor cita que há três grupos de necessidades essenciais: *Existence*, *Relatedness* e *Growth*, que significam respectivamente: existência, relacionamento e crescimento, daí a sigla ERG.

A existência refere-se aos nossos requisitos materiais básicos, incluindo aqueles itens que Maslow chamou de necessidades fisiológicas e de segurança. O segundo grupo refere-se às nossas necessidades de relacionamento, ao desejo de manter importantes relações interpessoais. Esse desejo de *status* e sociabilidade precisa da interação com outras pessoas para ser atendido e pode ser comparado às necessidades sociais de Maslow e aos componentes externos de sua classificação de estima. Finalmente, Alderfer identifica as necessidades de crescimento, um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, que inclui os componentes intrínsecos da

categoria estima de Maslow, bem como as características da necessidade de autorrealização (ROBBINS, 2009).

A Teoria ERG difere da de Maslow não somente pela quantidade de necessidades, diminuindo de cinco para três, mas não pressupor a existência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes de poder seguir adiante. Uma pessoa pode, por exemplo, trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas ou as três categorias podem operar simultaneamente.

Ainda segundo o autor, quando uma necessidade de nível alto é frustrada cresce o desejo de atender a uma de nível baixo. A incapacidade de satisfazer o desejo de interação social, por exemplo, pode aumentar o desejo de ganhar mais dinheiro ou de ter melhores condições de trabalho. Assim, a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível baixo (ROBBINS, 2009).

Em resumo, tanto na Teoria ERG como na Teoria de Maslow, as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as de nível superior. Porém, a principal diferença é que para Alderfer, múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadoras, assim como e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão de nível inferior.

2.2.2.2 Teoria das Necessidades (McClelland)

A Teoria das necessidades de McClelland foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe e enfoca três necessidades: realização, poder e associação.

Algumas pessoas buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si, elas têm o desejo de fazer algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito no passado. Essa compulsão é a necessidade de realização (CHIAVENATO, 2010). Por sua vez, a necessidade de poder é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Os indivíduos que têm essa necessidade em alta gostam de estar "no comando", buscam influência sobre os outros, preferem estar em situações competitivas e de *status* e tendem a se preocupar mais com o prestígio e a influência do que propriamente com o desempenho eficaz. Já a terceira necessidade identificada por McClelland é a de associação, na qual pessoas orientadas pela necessidade de associação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua (ROBBINS, 2009).

McClelland defende que cada pessoa possui uma necessidade sobressalente em relação às outras. Colaboradores com alto grau de necessidade de realização tendem a se sair melhor em atividades individuais ou gerenciando pequenos grupos com resultados bastante focados. Ao passo que indivíduos que possuem o poder como necessidade central apresentam aptidão para cenários competitivos e de exercício de liderança sobre uma equipe. Já pessoas com foco na necessidade de associação trabalham melhor em equipe, sentindo-se parte de um grande grupo (CHIAVENATO, 2010).

2.2.2.3 Teoria da Avaliação Cognitiva

Esta teoria se baseia na forma como as pessoas são remuneradas nas organizações (ROBBINS, 2009). Bergamini (2013) cita que durante muito tempo só se entendia motivação como sendo algo que poderia ser estimulado por meio de premiações. A Teoria cognitiva mostra justamente o oposto, que quando a organização usa recompensas externas para premiar desempenhos superiores, as recompensas internas, as quais resultam de o indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas (ROBBINS, 2009). Em outras palavras, quando a recompensa externa é dada a um indivíduo pelo fato de ele ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma queda no interesse que ele tem pela tarefa em si.

A maneira mais simples de entender a Teoria Cognitiva é que a pessoa experimenta uma perda de controle sobre o próprio comportamento, o que diminui a motivação intrínseca que existia. Além disso, a eliminação da recompensa externa pode mudar de uma explicação externa para uma interna, a maneira como o indivíduo vê o motivo para realizar uma determinada tarefa. Um exemplo bastante comum dessa teoria são alguns casos em que os trabalhadores voluntários acabam por desistir de exercer tais atividades no momento em que passam a ser remunerados por elas.

Todavia, esta teoria vai ao encontro do que é tido como verdade há anos entre os especialistas em remuneração, que, para os quais, o pagamento e outras recompensas externas funcionarem como motivadores eficazes, eles precisam ser contingentes ao desempenho do indivíduo. De acordo com Robbins (2009), as evidências indicam que níveis muito altos de motivação intrínseca são extremamente resistentes ao impacto redutor das recompensas externas. Mesmo que um trabalho seja interessante, existem fortes normas para a remuneração externa. E para as tarefas desinteressantes, uma boa recompensa externa poderia torná-las mais atrativas. Por fim, de acordo com Chiavenato (2010) esta teoria poderia ser aplicada para as funções que se encontram na hierarquia intermediária das organizações, nem desagradáveis

demais nem extremamente interessantes.

2.2.2.4 Teoria da Fixação de Objetivos

Durante a década de 1960, o psicólogo Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho. Ou seja, um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance (ROBBINS, 2009).

Segundo o autor desta teoria, objetivos bem específicos ainda que sejam difíceis, quando aceitos pelos colaboradores, contribuem para o exercício do trabalho. Se fatores como a capacitação e aceitação do objetivo forem mantidos constantes, também podemos afirmar que, quanto mais difícil esse objetivo, mais alto o nível de desempenho. Entretanto, é lógico pressupor que objetivos mais fáceis têm maior probabilidade de serem atingidos (CHIAVENATO, 2010).

Locke defende também a ideia de que o *feedback* ajuda a perceber as discrepâncias entre o que as pessoas têm feito e o que precisa ser realizado para o alcance do objetivo. Ou seja, o ele funciona como um guia para o comportamento. O *feedback* autogerenciado, quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso, tem se mostrado um motivador mais poderoso do que o *feedback* externo.

A Teoria da fixação de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não o rebaixar nem o abandonar (ROBBINS, 2009). Os objetivos podem ser definidos pela gestão ou construídos em coparticipação com os demais colaboradores, os quais dependerão do seu nível estratégico e do seu grau de auto-eficácia.

2.2.2.5 Teoria da Equidade

Em 1965, John S. Adams formulou a Teoria da Equidade com uma visão do ambiente de trabalho, defendendo a ideia que os funcionários fazem comparações entre sua força de trabalho nas entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados (remuneração, aumentos, promoções, reconhecimento) seus e de seus companheiros (ROBBINS, 2009). Quando esse comparativo traz a percepção de que essas relações são iguais, dizemos que existe um estado de equidade, justiça.

Ainda sob o ponto de vista de Robbins (2009) o ponto de referência escolhido pelo

colaborador aumenta a complexidade da Teoria da equidade. Existem quatro pontos de referência que o funcionário pode usar na comparação:

1. Próprio-interno: as experiências do funcionário em outra posição dentro da mesma empresa.
2. Próprio-externo: as experiências do funcionário em uma situação ou posição fora de sua atual empresa.
3. Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa.
4. Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Para Vergara (2000), a Teoria de Adams envolve questões como igualdade nas relações e justiça no trabalho, pois o colaborador, ao analisar o ambiente em que realiza suas tarefas e perceber que produz mais que outros funcionários da equipe mesmo sendo recompensado igualmente, irá se sentir desmotivado porque a organização não o está recompensando de acordo com seus esforços e contribuições.

De acordo com a teoria da Equidade, Robbins (2009) diz que, quando o trabalhador percebe uma injustiça, espera-se que ele faça uma destas seis escolhas:

1. Modificar suas contribuições.
2. Modificar seus resultados.
3. Distorcer sua autoimagem.
4. Distorcer a imagem dos outros.
5. Buscar outro ponto de referência para a comparação.
6. Abandonar o projeto, função ou o próprio emprego.

As últimas pesquisas na área, resumem que a teoria da equidade tem o enfoque na justiça de distribuição, ou seja, na quantidade e na alocação das recompensas entre os indivíduos de maneira proporcional. Portanto, quando há a percepção de justiça pelos funcionários, é mais fácil gerar um clima de disposição e satisfação em desempenhar atividades voluntárias extraordinárias, ajudando os demais e engajando-se em outros comportamentos igualmente positivos.

2.2.2.6 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectância ou Expectativa foi desenvolvida em 1964 por Victor Vroom e recebeu muitas críticas quando foi publicada, mas vem se tornando aceita e muito importante (SILVA, 2015). A teoria sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação trará certo resultado, e além da atração que

esse resultado exerce sobre o indivíduo (ROBBINS, 2009). Em termos mais práticos, essa teoria sugere que um funcionário se sente motivado quando acredita que seu trabalho vai resultar em uma boa avaliação de desempenho e, por consequência, em recompensas organizacionais e satisfação de metas pessoais.

A Teoria da Expectativa baseia-se em três mecanismos, a valência, a instrumentalidade e a expectativa, apresentando os seguintes conceitos:

a) Valência ou atratividade de recompensa: é a valorização de seu esforço pelo trabalho realizado;

b) Força ou instrumentalidade: é a crença de que o desempenho do trabalho, de forma específica, poderá resultar em uma recompensa positiva;

c) Expectativa: é a relação entre valor e força, quando o indivíduo precisa identificar o quanto deve se esforçar para alcançar um bom desempenho.

De acordo com Robbins (2009), esta teoria tem melhor aplicabilidade quando as recompensas são adequadas às necessidades de cada funcionário, pois muitos executivos acreditam que todos querem as mesmas coisas, sem perceber os efeitos motivacionais da diferenciação das recompensas.

A essência da Teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço, desempenho, recompensa e metas pessoais. Como um modelo de incertezas, esta teoria reconhece que não existe um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas. Além disso, o fato de compreendermos quais necessidades uma pessoa quer satisfazer não assegura que ela perceba o alto desempenho como o meio necessário para atingi-las (CHIAVENATO, 2010).

2.2.3 Motivação no Ambiente Organizacional

A ausência de critérios para tornar qualquer grupo organizacional motivado está relacionada à subjetividade na busca de caminhos para a autorrealização (RODRIGUES, 2000). Na verdade, todos os indivíduos são diferentes, possuem uma maneira particular de enxergar o mundo, dessa forma, o fenômeno motivacional está arraigado a valores e a desejos que norteiam o comportamento individual (BERGAMINI, 2013).

Quando se pensa em motivação, imediatamente nos remetemos à palavra “motivo”, que, por sua vez, traz consigo a ideia de objetivo. Todavia, objetivos por si só não são suficientes para criar a motivação, portanto faz-se necessário a existência de uma carência interna que desencadeie o interesse pelo objetivo (RODRIGUES, 2000).

Bergamini (2013) define a motivação como uma força interior ligada a um desejo. Na verdade, o ambiente externo ou mesmo uma pessoa não são capazes de motivar outra pessoa, são capazes apenas de estimulá-la. Sendo assim, os estímulos da organização deverão incitar a motivação de seus colaboradores, a fim de que produza melhores resultados.

Spitzer (1997) afirma que o desempenho é o resultado da relação entre habilidade e motivação do ser humano. Todas as pessoas têm potencial para alcançar uma motivação elevada, todavia, tal esta não é alcançada por todos (RODRIGUES, 2000). Com isso, fica evidente que os gestores de uma organização têm papel fundamental em motivar suas equipes.

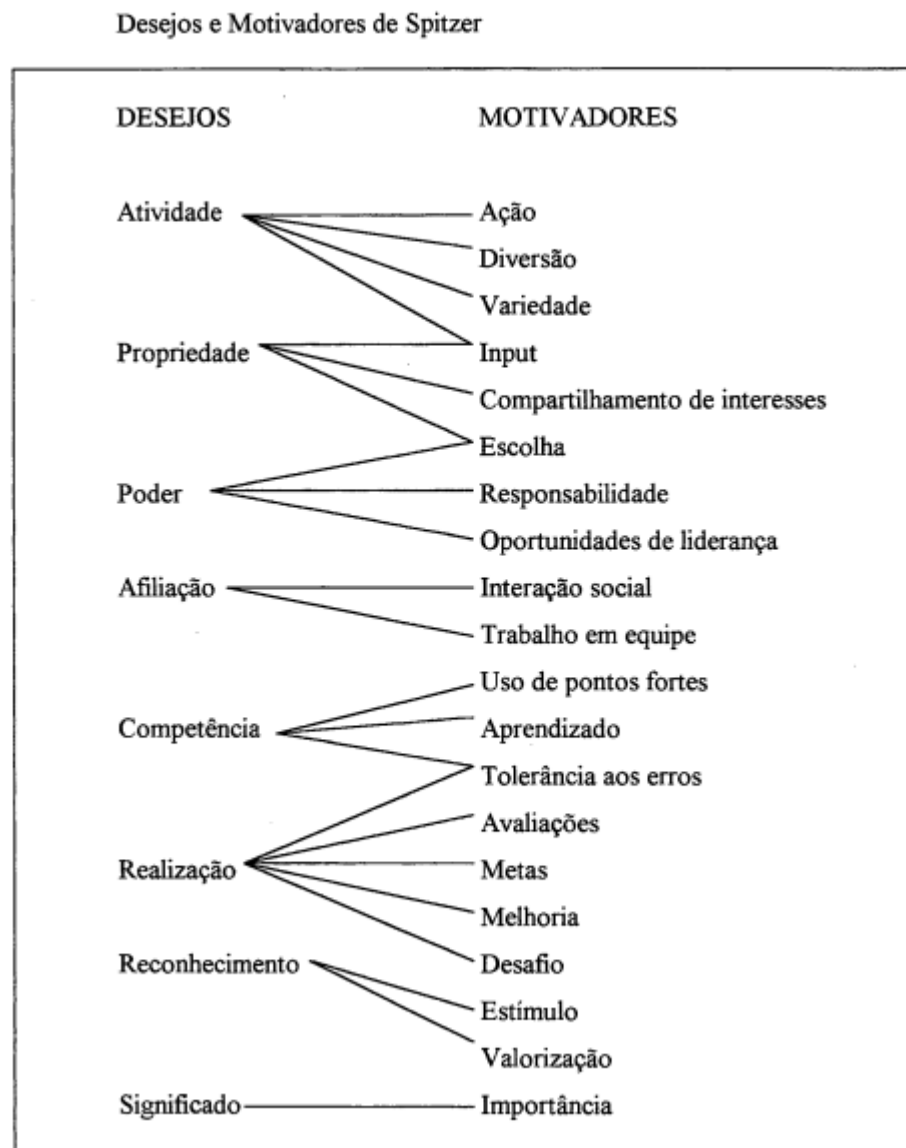
A motivação naturalmente está vinculada às emoções (RODRIGUES, 2000). De acordo com Spitzer (1997), as emoções começam com pensamentos sob a forma de avaliações subjetivas e instantâneas de situações, e que podem ser vivenciadas de maneira positiva ou negativa, a depender da interpretação do sentimento de cada indivíduo. O sentimento é a interpretação da emoção sentida, que pode gerar comportamentos e também desejos (RODRIGUES, 2000).

De acordo com Spitzer (1997), existem oito tipos de desejos humanos, cada qual capaz de liberar força motivacional. Os oito desejos são:

- Desejo de atividade;
- Desejo de propriedade;
- Desejo de poder;
- Desejo de afiliação;
- Desejo de competência;
- Desejo de realização;
- Desejo de reconhecimento;
- Desejo de significado.

Os desejos e motivadores da obra de Spitzer (1997) estão demonstrados na figura a seguir:

Figura 2 - Desejos e Motivadores de Spitzer



Fonte: SPITZER (1997, p. 93)

Descrevendo detalhadamente cada um deles, o desejo de atividade. Este desejo reflete a orientação inata do homem à estimulação (RODRIGUES, 2000). Bergamini (2013) afirma que o caráter motivacional do ser humano abrange diferentes aspectos os quais são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado. Spitzer (1997, p. 39) diz que “a mente e o corpo humano não foram criados para a passividade, a letargia e a vida sedentária. Quando o trabalho não consegue fornecer estímulo suficiente, procuramos estímulo em outro lugar”.

O desejo de propriedade, de acordo com Spitzer (1997), diz respeito aos colaboradores quando estão felizes dentro de uma organização, orgulham-se das suas instalações, de seus

equipamentos e do produto ou serviço o qual a organização fabrica/oferece. Quando isso não ocorre, esse desejo é frustrado, o que pode ocasionar desmotivação. Ainda de acordo com o mesmo autor, funcionários estão dispostos a trabalhar mais e até receber menores salários para que tenham esse desejo de propriedade suprido.

Em relação ao desejo de poder, Sptizer (1997) afirma que as grandes organizações mundiais atuam em ações de empoderamento de seus colaboradores. Ainda segundo o autor, esse desejo está profundamente presente na natureza humana. Dessa forma, as organizações devem permitir que seus funcionários possam fazer escolhas e que tenham liberdade para fazer determinadas ações.

Sptizer (1997) afirma que o ambiente de trabalho fornece boas oportunidades para que pessoas tenham relacionamentos ricos e variados, devido ao desejo de afiliação. O mesmo autor diz que os seres humanos têm um profundo desejo de interagir e socializar com outras pessoas. Harari (2011) pela mesma linha, cita em sua obra que o ser humano, desde a sua origem, é um ser social, dessa forma muitos funcionários permanecem em seus empregos devido aos laços de amizade criados por esse desejo.

Por seu turno, o desejo de competência é bastante arraigado na cultura humana e está fortemente ligado à autoestima (SPITZER, 1997). Um ambiente de trabalho que favorece o aprendizado de seus colaboradores, aperfeiçoando assim suas competências, gera satisfação e confiança às equipes de trabalho.

Spitzer (1997) postula que o sucesso está atrelado ao desejo de realização. Embora o sucesso tenha significados diferentes para cada indivíduo, as pessoas gostam de realizar feitos no ambiente de trabalho, e que este desejo reflete a capacidade de gerar satisfação e felicidade.

O reconhecimento é uma das forças mais poderosas que as empresas utilizam para incitar a energia e a produtividade humana (SPTIZER, 1997), o qual não necessariamente precisa ser financeiro, pois, dessa maneira, garante um conforto momentâneo e não tem o poder de motivar alguém de modo contínuo (BERGAMINI, 2013). O reconhecimento deve ser adequado e, quando não ocorre, pode gerar grande insatisfação.

Segundo Spitzer (1997), esses desejos são fortemente influenciados por motivadores que transformam positivamente o contexto de trabalho, fazendo com que os colaboradores queiram de fato contribuir com os objetivos das organizações. Os principais motivadores da obra do autor serão mostrados de forma resumida, conforme abaixo:

- Ação: a atividade e a produtividade fazem com que o homem se sinta útil e conseqüentemente motivado.
- Diversão: é necessário um pouco de humor para tomar os funcionários mais

vigorosos e conseqüentemente mais produtivos.

- Variedade: possibilita aos funcionários adquirirem novas informações e novas habilidades por meio de experiências inéditas.
- *Input*: os funcionários gostam de sugerir melhorias para o ambiente de trabalho; essa participação traz consigo seu reconhecimento sua valorização por parte da gerência, que, por sua vez, toma-os mais motivados.
- Compartilhamento de interesses: é importante, para gerar motivação, que os funcionários se sintam parte integrante da organização em que trabalham. Eles devem participar, não apenas na divisão de lucros, como também nas decisões e no planejamento estratégico.
- Escolha: libera uma grande força motivacional, aumentando o sentimento de autonomia, autodeterminação e controle dos funcionários sobre suas próprias vidas.
- Responsabilidade: atribuir responsabilidade aos funcionários significa demonstrar a crença de que eles são capazes de acreditar no seu potencial.
- Oportunidade de liderança: um dos grandes mitos da Administração e que são aceitos por muitos gestores, é que apenas parte do grupo de trabalho possui capacidade de liderar. Organizações altamente motivadoras criam um ambiente no qual os funcionários sentem-se ansiosos por assumir, mesmo que de maneira momentânea, o papel de líder.
- Interação social: o trabalho em grupo significa contato com ideias novas e aprendizado com pessoas diferentes. Quando o contato social é produtivo, ele torna-se mais um motivo para que o indivíduo tenha vontade de contribuir com sua organização.
- Trabalho em equipe: a marca registrada do verdadeiro trabalho em equipe é a sinergia, que significa que o desempenho desta é a soma dos esforços individuais de cada membro.
- Uso de Pontos Fortes: um funcionário pode se tornar extremamente motivado se a empresa tiver sensibilidade para perceber suas habilidades e souber aproveitá-las.
- Aprendizado: além de apresentar suas habilidades, os funcionários querem ter a oportunidade de aprimorá-las. O aprendizado traz consigo a inovação de informações e o desenvolvimento do ser humano.
- Tolerância aos erros: os colaboradores, sabendo que podem cometer erros sem serem indevidamente criticados ou punidos, trabalharão com muito mais energia.

- **Avaliações:** a avaliação de um funcionário significa corrigir erros e apontar acertos. As pessoas gostam de ser avaliadas desde que o método seja justo e não ameaçador.
- **Metas:** as organizações estão reconhecendo cada vez mais a importância de metas individuais e coletivas no aspecto motivacional de seus funcionários, as quais devem dar motivos para nortear suas ações.
- **Melhoria:** nada mais é do que uma série de pequenos sucessos em direção a sucessos maiores. A melhoria gradativa é altamente motivadora, uma vez que é a forma mais confiável de conquistar um expressivo resultado final.
- **Desafio:** os desafios têm uma capacidade extraordinária de revelar o melhor que existe nas pessoas. Portanto, funcionários, quando desafiados a alcançarem metas valorizadas e adequadas às suas realidades, podem demonstrar resultados altamente positivos.
- **Estímulo:** está fortemente ligado ao desafio. De nada adianta propor um desafio sem estimular os colaboradores. O estímulo libera enorme força motivacional, mantendo-a mesmo em tempos difíceis, ou seja, quando o desafio parece ser inalcançável.
- **Valorização:** muitas vezes é confundido com retribuição financeira. Ela nada mais é do que a remuneração psicológica que os funcionários desejam, e, geralmente, é demonstrada com gestos de elogios e gratidão.
- **Importância:** está ligada ao sentido do trabalho. Os colaboradores de uma organização, além de cumprir uma jornada de trabalho, querem sentir que estão fazendo algo que valha a pena.

Depois de apresentar todos esses motivadores, é possível perceber o poder que eles podem ter com as pessoas de uma organização. É importante, porém, sempre ter claro que, diante da subjetividade de cada indivíduo, cada um pode reagir de maneiras diferentes com cada motivador (RODRIGUES, 2000).

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERÍSTICA DA PESQUISA

Esta pesquisa classifica-se em aplicada quanto à sua natureza, pois objetiva a aplicação imediata dos resultados em uma possível solução de problemas que ocorrem na realidade (GIL, 1991). É caracterizada do tipo descritiva de cunho exploratório, pois “seu valor está baseado na premissa de que os problemas podem ser resolvidos e as práticas melhoradas por meio da observação, análise e descrição objetivas e completas” (THOMAS; NELSON, 2002, p. 280).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do presente estudo foi o efetivo guarda-vidas militar do CBMSC que atuou na função de coordenação de praia, no litoral catarinense, na última Operação Verão, entre o mês de dezembro de 2020 e fevereiro de 2021. Segundo informações do *business intelligence* do CBMSC, exerceram a função de Coordenador de praia, nesse período, em nosso litoral, o total de 156 bombeiros militares.

A amostra que constituiu esta pesquisa foi composta por 92 guarda-vidas militares (58,97% da população) dos batalhões da 1ª Região de Bombeiros Militar, que compreende os batalhões do litoral catarinense, com exceção do 3º Batalhão (Região de Blumenau), devido às peculiaridades da localidade e do baixo efetivo empregado na Operação Verão.

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Formulado pelo autor desta pesquisa, aplicou-se um questionário com 12 questões acerca de informações sociodemográficas dos participantes. Foram elaboradas também outras 30 perguntas, sobre motivação aplicada à atividade de coordenação de praia. Tais perguntas foram baseadas nos desejos e motivadores da obra de Dean. R Spitzer (SPITZER, 1997), conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Perguntas sobre Motivação

Pergunta	Desejo	Motivador
Q1	Atividade	Ação
Q2	Atividade	Diversão
Q3	Atividade	Variedade
Q4	Propriedade	Input
Q5	Propriedade	Compartilhamento de Interesses
Q6	Poder	Escolha
Q7	Poder	Escolha
Q8	Poder	Escolha
Q9	Poder	Responsabilidade
Q10	Poder	Liderança
Q11	Afiliação	Interação Social
Q12	Afiliação	Trabalho em Equipe
Q13	Afiliação	Interação Social
Q14	Competência	Uso de Pontos Fortes
Q15	Competência	Aprendizado
Q16	Competência	Aprendizado
Q17	Competência	Aprendizado
Q18	Realização	Tolerância aos Erros
Q19	Realização	Avaliações
Q20	Realização	Avaliações
Q21	Realização	Metas
Q22	Realização	Metas
Q23	Realização	Melhoria
Q24	Realização	Desafio
Q25	Reconhecimento	Estímulo
Q26	Reconhecimento	Estímulo
Q27	Reconhecimento	Valorização
Q28	Reconhecimento	Valorização
Q29	Significado	Importância
Q30	Significado	Importância

Fonte: Dados do autor (2021)

Para melhor visualização, tanto das questões sociodemográficas, como das questões sobre motivação, elas encontram-se disponíveis no Apêndice A deste trabalho.

3.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para análise dos dados, foi utilizada estatística descritiva com média e desvio padrão para análise dos dados por meio do *Software LibreOffice Calc* 6.4. Para essa análise, em

algumas oportunidades, as respostas das questões (motivadores) foram aglutinadas em desejos.

Para a análise inferencial dos dados, novamente fez-se necessária a condensação das respostas dos motivadores em desejos. Além disso, algumas categorias de dados sociodemográficos também foram agrupadas, devido ao baixo número de respostas, para que fosse viável a realização dos testes estatísticos. Tais agrupamentos serão explicitados junto à tabela com os resultados dos testes.

Os resultados foram averiguados para normalidade por meio do teste de Kolmogorov-Smirnov. Para todos os desejos, a normalidade não foi confirmada. Dessa forma, mediana e amplitude foram calculadas em cada um dos desejos para a apresentação descritiva dos resultados.

A fim de observar o efeito das variáveis sociodemográficas nos desejos dos participantes, o teste de U de Mann-Whitney foi utilizado para comparar as variáveis que apresentaram respostas dicotômicas (e.g. estado civil, idade, atividade predominante e filhos), enquanto o teste de Kruskal-Wallis realizaram-se para a comparação de aspectos que envolviam mais de duas categorias (e.g. local de trabalho, temporadas em atuação, tempo efetivo, responsabilidade financeira e graduação). Para determinar o local das diferenças, avaliadas pelo teste de Kruskal-Wallis, realizaram-se testes de U de Mann-Whitney com ajuste do valor de p por meio da correção de Bonferroni (FIELD, 2009). Em todas as análises, determinou-se o valor de significância estatística em $p < 0,05$. Para a realização de todos os testes estatísticos, foi utilizado o *software* SPSS 20.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo apresentaremos os resultados obtidos com as respostas do questionário. Iniciando pelas respostas aos dados sociodemográficos.

4.1 RESULTADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Tabela 2 – Sexo

Sexo	Respostas	%
Masculino	92	100
Feminino	0	0

Fonte: Dados do autor (2021)

Conforme informações dispostas na Tabela 2, não houve nenhuma coordenadora de praia participando desta pesquisa. De acordo com o Sistema SIGRH², hoje as mulheres representam 6,91% do total do efetivo militar da ativa do CBMSC, apesar de serem minoria, é bastante impactante não termos a presença de mulheres atuando na coordenação de praia.

Tabela 3 – Escolaridade

Escolaridade	Respostas	%
Ensino Médio	4	4,3
Graduação	48	52,2
Pós-Graduação	39	42,4
Mestrado	1	1,1
Total	92	100%

Fonte: Dados do autor (2021)

Na Tabela 3, podemos observar o nível de escolaridade dos coordenadores de praia. Boa parte da amostra tem graduação ou pós-graduação, algo natural, pois desde 2010, a Corporação passou a adotar o ensino superior como requisito para a inclusão de praças.

2 SIGRH é o Sistema Integrado de Recursos Humanos, que possui acesso restrito.

Tabela 4 – Estado Civil

Estado Civil	Respostas	%
Solteiro	20	21,7
Casado	48	52,2
Viúvo	0	0
Divorciado	3	3,3
União Estável	19	20,7
Outros	2	2,1
Total	92	100

Fonte: Dados do autor (2021)

A Tabela 4 mostra que a maioria dos coordenadores de praia possui um relacionamento estável, uma vez que aqueles, casados e com união estável representam 72,9% das respostas.

Tabela 5 – Local de Trabalho

Batalhão	Respostas	%
1º BBM	17	18,5
4º BBM	15	16,3
7º BBM	21	22,8
8º BBM	16	17,4
10º BBM	13	14,1
13º BBM	10	10,9
Total	92	100

Fonte: Dados do autor (2021)

Em relação à localidade da amostra, apresentou-se de forma homogênea pelos 06 batalhões do litoral catarinense, com destaque para o 7º BBM (litoral centro-norte) e 1º BBM (Florianópolis), pois são os batalhões que possuem a maior quantidade de postos guarda-vidas de Santa Catarina.

Tabela 6 – Área de Atividade Predominante

Área de Atividade	Respostas	%
Predominante		
Administrativo	7	7,6
Guarnição de Serviço	78	84,8
Seção de Segurança Contra Incêndios - SSCI	7	7,6
Total	92	100

Fonte: Dados do autor (2021)

A maioria dos coordenadores de praia atuam nas guarnições de serviço da Corporação, o que é bastante interessante, pois as guarnições ordinárias de serviço e a coordenação de praia, são atividades essencialmente práticas e mostram que o efetivo de praia possui aptidão operacional.

Tabela 7 – Idade

Idade	Respostas	%
De 20 a 25 Anos	2	2,2
De 26 a 30 anos	6	6,5
De 31 a 35 anos	39	42,4
De 36 a 40 anos	29	31,5
De 41 a 45 anos	7	7,6
De 46 a 50 anos	6	6,5
De 51 a 55 anos	3	3,3
De 56 a 60 anos	0	0
Total	92	100

Fonte: Dados do autor (2021)

Na Tabela 7, podemos observar que boa parte dos coordenadores de praia estão na faixa etária entre 31 e 40 anos (73,9%).

Tabela 8 – Filho(s)

Filho(s)	Respostas	%
Sim	57	62
Não	35	38
Total	92	100

Fonte: Dados do autor (2021)

A Tabela 8 mostra relativo equilíbrio entre as respostas, com uma pequena maioria de coordenadores (62%) que têm filhos.

Tabela 9 – Tempo de Efetivo Serviço

Idade	Respostas	%
1 a 5 anos	12	13,0
6 a 10 anos	52	56,5
11 a 15 anos	12	13
16 a 20 anos	6	6,5
21 a 25 anos	0	0
26 a 30 anos	8	8,7
Mais de 30 anos	2	2,2
Total	92	100

Fonte: Dados do autor (2021)

Observando os dados da Tabela 9, percebe-se que a maioria dos coordenadores de praia estão na primeira metade de suas carreiras, com 82,5% do total de respostas. Considerando que a faixa etária da maior parte da amostra oscilou entre 31 e 40 anos, nota-se que o efetivo de praia é jovem e está no início da jornada militar.

Tabela 10 – Temporadas de Atuação como Coordenador de Praia

Temporadas de Atuação como Coordenador de Praia	Respostas	%
1	12	13,0
2 a 5	43	46,7
6 a 10	16	17,4
11 a 15	10	10,9
16 a 20	1	1,1
21 a 25	5	5,4
Mais de 25	5	5,4
Total	92	100

Fonte: Dados do autor (2021)

Ao analisarmos a Tabela 10, percebemos que os coordenadores de praia possuem razoável experiência com a atividade em pelo menos 2 temporadas. A maioria do grupo ficou entre 2 e 10 temporadas, com 64,1% das respostas. O restante das respostas ficou dividida entre os coordenadores mais experientes (acima de 16 temporadas) com os que estão chegando agora (1 temporada), em um natural processo de substituição.

Tabela 11 – Graduação

Graduação	Respostas	%
Soldado	50	54,3
Cabo	22	23,9
3º Sargento	15	16,3
2º Sargento	3	3,3
1º Sargento	1	1
Subtenente	1	1
Total	92	100

Fonte Dados do autor (2021)

Na Tabela 11, observamos uma maioria de soldados atuando na coordenação de praia. Considerando que a carreira de praças é baseada em uma estrutura piramidal em que a graduação de soldado é a base dessa, seguida de cabos e 3^{os} Sargentos, a quantidade de respostas da pesquisa é semelhante à proporcionalidade das graduações das praças do CBMSC.

Tabela 12 – Responsabilidade Financeira com a família

Responsabilidade	Respostas	%
Financeira com a família		
Único Responsável	21	22,8
Principal Responsável	33	35,9
Divide Igualmente a Responsabilidade	34	37,0
Pequena Responsabilidade	0	0
Sem Responsabilidade	4	4,3
Total	92	100

Fonte: Dados do autor (2021)

Os dados da Tabela 12 demonstram que os participantes da pesquisa possuem uma importante responsabilidade financeira com sua família, uma vez que 37% deles ao menos dividem as despesas familiares, e a maior parte do grupo ou é o principal ou o único provedor familiar, com 58,7% no somatório dessas duas respostas.

Tabela 13 – Cidade onde trabalhou na última Operação Verão

Cidade	Respostas	%
Araranguá	3	3,3
B. Arroio do Silva	4	4,3
B. Barra do Sul	2	2,2
Balneário Camboriú	4	4,3
Balneário Gaivota	2	2,2
Balneário Piçarras	1	1,1
Balneário Rincão	3	3,3
Barra Velha	2	2,2
Bombinhas	4	4,3
Florianópolis	16	17,4
Garopaba	3	3,3
Governador Celso Ramos	4	4,3
Imbituba	2	2,2
Itajaí	4	4,3
Itapema	4	4,3
Itapoá	5	5,4
Jaguaruna	1	1,1
Laguna	10	10,9
Navegantes	2	2,2
Palhoça	8	8,7
Penha	1	1,1
Passo de Torres	3	3,3
São Francisco do Sul	4	4,3
Total	92	100

Fonte: Dados do autor (2021)

Ao analisar a Tabela 13, percebemos que a distribuição da amostra está homogênea por vários municípios do litoral catarinense. A cidade de Florianópolis recebeu a maior quantidade de respostas, haja vista a grande quantidade de balneários que possui. Destacamos também as cidades de Palhoça com 8 respostas, e Laguna, com 10. Florianópolis, Laguna e Palhoça correspondem a 37% do total da amostra.

4.2 RESULTADOS SOBRE MOTIVAÇÃO

4.2.1 Análise Descritiva

Em relação aos resultados das questões sobre motivação, iniciaremos com a Tabela 14, que trará informações quanto às perguntas condensadas nos desejos da obra de Spitzer (1997).

Tabela 14 – Resultados Desejos

Desejos	Média	Desvio Padrão
Atividade	3,20	0,45
Propriedade	2,70	0,89
Poder	2,86	0,61
Afiliação	3,66	0,4
Competência	3,39	0,53
Realização	3,37	0,46
Reconhecimento	2,36	0,55
Significado	3,33	0,58
Média	3,10	0,55

Fonte: Dados do autor (2021)

Considerando a média das respostas das questões aglutinadas em desejos, as quais têm referência na escala de 4 pontos de Likert, podemos perceber valores baixos de motivação para os desejos de Propriedade (2,70) e Poder (2,86), com destaque para o Reconhecimento, com o menor valor médio obtido, de 2,36. No aspecto positivo, acaba por sobressair o desejo de Afiliação, com o maior valor médio, de 3,66.

A fim de discutirmos melhor cada desejo, serão apresentados, na sequência, os resultados por questão, dispostos em tabelas por desejo.

Tabela 15 – Resultados Desejo Atividade

Pergunta	Motivador	Média	Desvio Padrão
Q1	Ação	3,78	0,52
Q2	Diversão	3,13	0,87
Q3	Variedade	2,67	0,66

Fonte: Dados do autor (2021).

Analisando as três perguntas que compõem o desejo de Atividade, percebemos uma grande variação entre as médias das respostas obtidas. Para o motivador Ação, o alto resultado de 3,78 demonstra que a atividade de coordenação de praia é bastante dinâmica.

No quesito Diversão, o resultado médio foi de 3,13. Spitzer (1997) afirma que muitos estudiosos tradicionalistas consideram diversão e trabalho termos contraditórios. Considerando que a coordenação de praia é uma atividade que envolve a segurança das pessoas e que a atenção do guarda-vidas é primordial (VERDI, 2012), é difícil imaginar que tal atividade possa ter momentos de descontração. Todavia, Spitzer (1997) defende a ideia de que há poucas tarefas que são naturalmente divertidas. Já que a rotina de um guarda-vidas exige seriedade pela complexidade do trabalho, um ambiente que tenha momentos de divertimento pode ser extremamente benéfico, pois a diversão pode tornar os funcionários mais vigorosos e, por consequência, mais produtivos (SPITZER, 1997).

Com o menor dos resultados para o desejo de Atividade, o motivador Variedade teve o resultado médio de 2,67. De acordo com Spitzer (1997), a rotina pode ser confortável, mas também é desenergizante. As funções diárias do coordenador de praia estão previstas na Diretriz Operacional de Salvamento Aquático (CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA, 2021), e algumas são bastante metódicas e não permitem muito espaço para variações.

Tabela 16 – Resultados Desejo Propriedade

Pergunta	Motivador	Média	Desvio Padrão
Q4	Input	2,95	1,02
Q5	Compartilhamento de Interesses	2,46	1,11

Fonte: Dados do autor (2021)

O desejo de Propriedade, foi um dos quesitos que se destacaram com o baixo valor obtido. Spitzer (1997) postula que possuir coisas fazem com que as pessoas se sintam melhores em relação a si mesmas. Levando essa afirmação para o sentido do trabalho, a partir do momento em que os colaboradores de uma organização se sentem donos dessa, a motivação aumenta, mesmo que, na prática, não sejam os verdadeiros donos.

O motivador Input, que aparece com o valor médio de 2,95, demonstra que os Guarda-vidas militares da Corporação possuem algum papel de participação, apresentando ideias e sugestões para o serviço. Spitzer (1997) define que esse motivador, quando bem utilizado, pode

fazer com que os funcionários trabalhem com mais energia, ao saberem que suas ideias foram colocadas em prática, mesmo que parcialmente.

O motivador Compartilhamento de Interesses foi o que obteve o menor valor, com 2,46 da média das respostas da pesquisa para o desejo Propriedade. Esse motivador está bastante atrelado à participação dos colaboradores na definição das metas e objetivos para uma determinada atividade. Quando a pessoa participa ativamente da definição dos objetivos, ela tende a se comprometer mais, como uma meta desejável a atingir (CHIAVENATO, 2010). De acordo com o resultado desse motivador, percebe-se que os coordenadores de praia não participam ou participam pouco das metas para as ações de salvamento aquático de sua localidade. É importante ressaltar o valor do desvio padrão acima de 1 ponto para os dois motivadores desse desejo, o que indica que as respostas podem estar variando significativamente de um grupo para outro. Mais adiante, veremos a correlação entre esse motivador e os dados sociodemográficos.

Tabela 17 – Resultados Desejo Poder

Pergunta	Motivador	Média	Desvio Padrão
Q6	Escolha	2,42	1,11
Q7	Escolha	2,89	0,89
Q8	Escolha	2,86	1,25
Q9	Responsabilidade	2,59	1,06
Q10	Liderança	3,55	0,73

Fonte: Dados do autor (2021)

O Empoderamento ou *Empowerment* é a ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação para tomarem decisões e participarem ativamente da organização (CHIAVENATO, 2010). O desejo de Poder foi outro que ficou com valor médio abaixo dos 3 pontos, o que sugere uma defasagem no empoderamento dos coordenadores de praia, ou na vontade desses em serem empoderados.

De acordo com Spitzer (1997), a escolha libera uma alta carga motivacional, com o aumento do sentimento de autonomia e autodeterminação. Considerando que o CBMSC é uma organização militar e que, em regra, as decisões (escolhas) são geralmente tomadas por escalões superiores, os Coordenadores de praia não têm muitas opções de escolha, o que justifica os baixos valores para as questões relativas a esse motivador.

Para a questão 8, as escalas de serviço, previstas na Lei Estadual nº 16.773, de 30/11/2015 (SANTA CATARINA, 2015), das guarnições ordinárias de serviço passaram de 24

horas de serviço por 48 horas de descanso para 24 horas de serviço por 72 horas de descanso a partir do mês de maio de 2021, por determinação do Comando Geral do CBMSC. Considerando que 84,8% da amostra atuam nas guarnições de serviço e que a escala dos coordenadores de praia não foi alterada, a escolha em trabalhar na Operação Verão ou permanecer na atual função pode ter sido influenciada por esse fator.

Quanto ao motivador Responsabilidade, Sptizer (1997) defende a ideia de que funcionários devem ter a oportunidade de experimentar a satisfação de planejar e executar uma tarefa por conta própria, do início ao fim, sem ter de pedir permissão constantemente. Essa afirmação pode ser relacionada ao baixo valor de 2,59 para a média desse motivador, uma vez que os coordenadores recebem diversas orientações por meio de diretrizes operacionais e ordens específicas para cada localidade.

Em relação ao motivador Liderança o bom valor de 3,55 representa a importância da gestão das equipes de guarda-vidas pelos Coordenadores de praia.

Tabela 18 – Resultados Desejo Afiliação

Pergunta	Motivador	Média	Desvio Padrão
Q11	Interação Social	3,52	0,61
Q12	Trabalho em Equipe	3,84	0,51
Q13	Interação Social	3,63	0,62

Fonte: Dados do autor (2021)

O desejo com maior valor médio encontrado (3,66) demonstra a importância do sentimento de irmandade dos grupos de guarda-vidas do estado de Santa Catarina. McClelland, em sua teoria, define que a necessidade de afiliação é a necessidade de relacionamento humano, de manter relações interpessoais próximas e amigáveis (CHIAVENATO, 2010). Com isso, percebemos que a interação social defendida por Sptizer (1997) de que os seres humanos prosperam no contato social e nas oportunidades ricas que o ambiente de trabalho propicia, está muito forte para os Coordenadores de praia.

Destaca-se também o alto valor para o motivador Trabalho em Equipe, demonstrando a relevância desse aspecto para a motivação dos guarda-vidas militares do CBMSC.

Tabela 19 – Resultados Desejo Competência

Pergunta	Motivador	Média	Desvio Padrão
Q14	Uso de Pontos Fortes	3,30	0,84
Q15	Aprendizado	3,73	0,61
Q16	Aprendizado	3,08	0,93
Q17	Aprendizado	3,47	0,92

Fonte: Dados do autor (2021)

Spitzer (1997) afirma que a competência é a essência da autoestima e não há sentimento melhor na vida do que ser competente. Esse desejo teve um bom valor médio (3,39), o que demonstra que os guarda-vidas militares do CBMSC se sentem competentes para realizarem a função de Coordenador de praia.

De modo mais específico, passando pelos motivadores que embasaram as perguntas, o uso de pontos fortes está sendo bem utilizado pela Corporação, uma vez que a maioria dos guarda-vidas participantes da pesquisa consideram que, dentre as várias áreas de atuação do CBMSC, a coordenação de praia é uma de suas virtudes.

Por seu turno os altos valores encontrados para as questões de aprendizado demonstram a necessidade de uma atualização constante dos Coordenadores de praia e que a própria rotina de serviço já lhes ensinou muito. Para Q16, que obteve o menor valor para as três questões sobre aprendizado, reflete-se a necessidade do GVM quanto a novas capacitações na área de salvamento aquático.

Tabela 20 – Resultados Realização

Pergunta	Motivador	Média	Desvio Padrão
Q18	Tolerância aos Erros	3,83	0,52
Q19	Avaliações	3,28	0,71
Q20	Avaliações	2,88	0,98
Q21	Metas	3,04	0,95
Q22	Metas	3,09	0,86
Q23	Melhoria	3,64	0,73
Q24	Desafio	3,83	0,56

Fonte: Dados do autor (2021)

Spitzer (1997) define que a Realização é o desejo com maior número de pesquisas na área da motivação do que qualquer outro. Dessa forma, esse desejo foi o que teve o maior número de perguntas nesta pesquisa.

O alto valor encontrado para tolerância aos erros mostra a relevância desse motivador para o crescimento interno dos Guarda-vidas militares. Bergamini (2013) diz que as pessoas se sentem vulneráveis em situações nas quais possam ser preteridas ou humilhadas ou deixar escapar o controle da situação. Sendo assim, é interessante permitir que o fracasso se transforme em uma força criativa (SPITZER, 1997).

As duas questões (Q18 e Q19) sobre avaliações ficaram com valor próximo aos 3 pontos, demonstrando que esse motivador pode sofrer ajustes. Spitzer (1997) afirma que as pessoas gostam de ser avaliadas, desde que o sistema de medidas seja justo e não ameaçador. E que essas medidas sejam também frequentes e objetivas.

Robbins (2009), ao analisar a Teoria da fixação de objetivos de Edwin Locke, diz que a intenção de lutar por um objetivo é a maior fonte de motivação no trabalho e que a especificidade do objetivo em si funciona como um estímulo interno. Assim como para o motivador Avaliações, as respostas relativas às questões sobre metas oscilaram próximas aos 3 pontos. Entende-se que aqui as metas para a atividade de coordenação de praia não estão totalmente claras, ou precisam ser mais específicas, além do fato de que a participação do grupo na definição dos objetivos não é total.

Spitzer (1997) postula que as melhorias contínuas, mais do que grandes resultados imediatos, são o que dão às pessoas uma fonte duradoura de motivação. O resultado médio 3,64 mostra que os Coordenadores de praia contribuem com sugestões para melhoria dessa atividade. Um ambiente no qual todos queiram melhorar tudo, inclusive a si mesmos, é extremamente positivo (SPITZER, 1997).

O mais alto valor encontrado para o desejo de Realização mostra que os guarda-vidas militares consideram a coordenação de praia uma atividade bastante desafiadora. De acordo com Chiaventato (2010), a teoria de Locke diz que quanto mais difícil é a tarefa, maior o comprometimento e o prazer em executá-la, desde que o nível de dificuldade seja compatível. Sendo assim, proteger a vida das pessoas no ambiente costeiro não é tarefa fácil, nem mesmo os Coordenadores de praia discordam, todavia, esse desafio diário é bastante motivador.

Tabela 21 – Resultados Reconhecimento

Pergunta	Motivador	Média	Desvio Padrão
Q25	Estímulo	2,79	1,03
Q26	Estímulo	2,92	1,04
Q27	Valorização	1,29	0,59
Q28	Valorização	2,41	1,02

Fonte: Dados do autor (2021)

O desejo de Reconhecimento é definido por Spitzer (1997) como uma apreciação dos méritos e esforços de um trabalho realizado. Esse desejo foi o que obteve o menor valor médio (2,36) entre todos os demais desta pesquisa. Uma Teoria da motivação bastante atrelada a esse desejo é a da Expectância, de Victor Vroom, a qual sugere que um funcionário se sente motivado a se esforçar quando acredita que isso vai resultar em uma boa avaliação de desempenho e que, eventualmente, a boa avaliação vai resultar em recompensas organizacionais (ROBBINS, 2009).

Os valores encontrados para as questões sobre Valorização sugerem que os Coordenadores de praia se sentem mal remunerados e que seu trabalho não é reconhecido pela corporação. Especialmente para Q27, o menor valor (1,26) entre todas as questões pode estar sendo influenciado pelo não reajuste desde 2011, da Etapa Alimentação (SANTA CATARINA, 2011) e pelo decréscimo do valor dessa indenização a partir do ano de 2016 (SANTA CATARINA, 2016). Além de outras questões de reposição de inflação salarial, em um contexto aplicado à Corporação como um todo e não apenas ao grupo dos guarda-vidas militares.

Outra teoria que pode ser aplicada nesse sentido é a dos dois fatores, de Herzberg, pois a remuneração, relação com a gerência (comando), e as políticas da organização são fatores considerados higiênicos e que, se não bem trabalhados, podem causar severa desmotivação (CHIAVENATO, 2010). Spitzer (1997) salienta que o Reconhecimento pode ser demonstrado de diversas maneiras, não apenas no aspecto financeiro, por meio de elogios, condecorações e homenagens.

As questões do motivador Estímulo tiveram resultados um pouco melhores, porém bastante medianos. Spitzer (1997) enfatiza que é difícil manter uma evolução contínua sem estímulo e apreciação, por melhor que seja o desempenho de um colaborador. As respostas recebidas sugerem que os GVM não se sentem fortemente estimulados, nem internamente (Corporação), nem externamente (população).

Tabela 22 – Resultados Significado

Pergunta	Motivador	Média	Desvio Padrão
Q29	Importância	2,74	1,03
Q30	Importância	3,81	0,33

Fonte: Dados do autor (2021)

Os resultados encontrados para o desejo Significado mostram que há certa discrepância entre a importância da atividade de coordenação de praia para os guarda-vidas militares e da

atividade para a Corporação. A maioria acredita que a coordenação de praia é a sua principal atividade ou a de maior relevância para as suas carreiras, porém não é um consenso. Todavia, a maioria acredita que a presença do guarda-vidas militar nas praias do litoral catarinense é algo essencial para o CBMSC.

4.2.2 Análise Inferencial

Para a análise inferencial dos dados, conforme referido no item 3.4, fez-se necessária a condensação das respostas dos motivadores em desejos. Além disso, algumas categorias de dados sociodemográficos também foram agrupadas, devido ao baixo número de respostas, para que fosse viável a realização dos testes estatísticos. Tais agrupamentos foram feitos da seguinte maneira, conforme a tabela 23:

Tabela 23 – Agrupamento variáveis sociodemográficas

Variável Sociodemográfica	Grupo	Respostas Agrupadas	Quantidade	
Escolaridade	Ensino Superior	Graduação	39	
	Pós-Graduação	Pós-Graduação e Mestrado	48	
Estado Civil	Solteiro	Solteiro e Divorciado	23	
	Casado	Casado e União Estável	67	
Idade	≤ 35	20 a 25 anos	49	
		26 a 30 anos		
		31 a 35 anos		
	>35	36 a 40 anos		43
		41 a 45 anos		
		46 a 50 anos		
	51 a 55 anos			
Atividade Predominante	Expediente Guarnição	Administrativo e SSCI Guarnição de Serviço	14 78	
Temporadas de Atuação como Coordenador de praia	1	Apenas 1 temporada	10	
	2 a 5	2 a 5 temporadas	42	
	6 a 10	6 a 10 temporadas	15	
	11 a 15	11 a 15 temporadas	10	
	≥16	16 a 20 temporadas	11	
		21 a 25 temporadas		
		Mais de 25 temporadas		
Tempo de Efetivo Serviço	1 a 5 anos	1 a 5 anos	12	
	6 a 10 anos	6 a 10 anos	52	
	11 a 15 anos	11 a 15 anos	11	
	≥ 16 anos	16 a 20 anos	12	
		21 a 25 anos		
		26 a 30 anos		
		Mais do que 30 anos		
Responsabilidade Financeira	Único	Único Responsável Financeiro	21	
	Principal	Principal Responsável Financeiro	33	
	Divide	Divide Igualmente a Responsabilidade Financeira	34	
Graduação	Soldado	Soldado	46	
	Cabo	Cabo	22	
	Sargentos	3º Sargento	20	
		2º Sargento		
		1º Sargento		
		Subtenente		

Fonte: Dados do autor (2021)

A variável Filhos não necessitou ser agrupada, por ter apenas duas respostas (sim e não). E a variável Local de trabalho também, pois os resultados foram homogêneos para os 06 BBM da pesquisa. A variável Cidade, não foi analisada, pois são muitas respostas diferentes, dessa

forma, para a questão Localidade será analisado o BBM de origem, que compreende uma determinada região do estado. A variável Sexo foi excluída, pois todas as respostas foram para “masculino”. Para a variável Estado civil, foram excluídas da análise as respostas “outros”, devido às poucas respostas (2), e foi possível condensá-las em nenhum grupo. E para a variável Escolaridade, foram excluídas as respostas “ensino médio” pelo mesmo motivo (4).

Tabela 24 – Resultados Inferenciais

VARIÁVEL SOCIODEMOGRÁFICA	ATI	PRO	POD	AFI	COM	REA	REC	SIG
ESCOLARIDADE								
ENSINO SUPERIOR (39)	3,3 (1,7)	2,5 (3,0)	3,0 (2,4)	3,7 (1,7)	3,5 (1,8)	3,3 (2,3)	2,5 (1,8)	3,0 (2,5)
PÓS-GRADUAÇÃO (48)	3,3 (1,7)	3,0 (3,0)	2,8 (2,4)	4,0 (1,3)	3,5 (2,8)	3,5 (2,3)	2,3 (2,5)	3,5 (2,0)
ESTADO CIVIL								
SOLTEIRO (23)	3,0 (1,3)	3,0 (3,0)	2,8 (2,2)	3,7 (1,3)	3,5 (2,8)	3,4 (1,3)	2,5 (1,8)	3,5 (2,0)
CASADO (67)	3,3 (2,0)	3,0 (3,0)	3,0 (2,4)	3,7 (1,7)	3,5 (2,0)	3,4 (2,3)	2,3 (2,5)	3,5 (2,5)
LOCAL DE TRABALHO								
*								
1º BBM (17)	3,3 (1,7)	2,5 (3,0)	3,0 (1,8)	3,7 (1,7)	3,5 (1,3)	3,6 (1,3)	2,3 (2,0)	3,5 (2,5)
4º BBM (15)	3,3 (1,7)	2,5 (2,5)	2,8 (2,0)	3,7 (0,7)	3,3 (1,8)	3,4 (1,0)	2,8 (1,8)	3,0 (1,5)
7º BBM (21)	3,0 (1,7)	2,5 (3,0)	2,8 (1,6)	3,7 (1,3)	3,5 (1,8)	3,1 (1,6)	2,3 (2,0)	3,0 (1,5)
8º BBM (16)	3,2 (2,0)	2,5 (3,0)	3,1 (2,2)	4,0 (1,0)	3,8 (2,0)	3,4 (1,3)	2,3 (1,5)	3,5 (1,5)
10º BBM (13)	3,0 (1,3)	3,0 (1,5)	3,0 (2,4)	4,0 (1,3)	3,5 (2,8)	3,7 (1,3)	2,5 (1,5)	3,5 (2,0)
13º BBM (10)	3,3 (1,3)	3,3 (3,0)	3,5 (1,6)	4,0 (0,7)	3,8 (1,3)	3,6 (2,3)	2,4 (2,3)	3,8 (1,0)
IDADE								
≤ 35 (49)	3,3 (1,7)	2,5 (3,0)	3,0 (2,4)	3,7 (1,7)	3,5 (2,8)	3,4 (1,4)	2,3 (2,3)	3,5 (2,0)
>35 (43)	3,0 (2,0)	3,0 (3,0)	3,0 (2,4)	3,7 (1,3)	3,5 (1,8)	3,6 (2,3)	2,5 (2,3)	3,5 (2,5)
ATIVIDADE PREDOMINANTE								
ADMINISTRATIVO (14)	3,2 (2,0)	3,0 (3,0)	3,0 (2,0)	3,7 (1,7)	3,4 (1,8)	3,5 (1,7)	2,4 (2,0)	3,5 (1,5)
GUARNIÇÃO (78)	3,3 (1,7)	2,5 (3,0)	3,0 (2,4)	3,7 (1,3)	3,5 (2,8)	3,4 (2,3)	2,5 (2,3)	3,5 (2,5)
FILHOS								

VARIÁVEL SOCIODEMOGRÁFICA	ATI	PRO	POD	AFI	COM	REA	REC	SIG
SIM (57)	3,3 (2,0)	3,0 (3,0)	3,0 (2,4)	3,7 (1,3)	3,5 (2,8)	3,4 (2,3)	2,5 (2,0)	3,0 (2,0)
NÃO (35)	3,3 (1,7)	2,5 (3,0)	3,0 (2,2)	3,7 (1,7)	3,5 (1,5)	3,4 (1,4)	2,5 (2,5)	3,5 (2,5)
TEMPORADAS DE ATUAÇÃO				*	*			
1 ANO (10)	3,0 (1,3)	2,0 (2,5)	2,8 (1,8)	3,3 (1,7) ^A	3,2 (1,8)	3,2 (1,3)	2,4 (2,3)	3,5 (2,5)
2 A 5 ANOS (42)	3,0 (1,7)	2,5 (3,0)	2,8 (2,4)	3,7 (1,3) ^B	3,5 (2,8)	3,4 (1,6)	2,3 (2,0)	3,5 (2,0)
6 A 10 ANOS (15)	3,3 (1,0)	2,5 (3,0)	3,0 (2,4)	4,0 (0,7) ^{AB}	3,8 (1,3)	3,6 (2,3)	2,8 (2,0)	3,5 (1,5)
11 A 15 ANOS (10)	3,3 (1,7)	3,0 (2,0)	3,5 (2,2)	3,8 (0,3)	3,8 (0,8)	3,3 (1,3)	2,4 (1,0)	3,8 (1,5)
>16 ANOS (11)	3,0 (1,3)	3,0 (3,0)	3,0 (1,2)	4,0 (1,0)	3,5 (1,5)	3,6 (1,3)	2,3 (2,0)	4,0 (2,0)
TEMPO EFETIVO								
1 A 5 ANOS (12)	3,2 (1,3)	2,3 (3,0)	2,7 (1,4)	3,5 (1,7)	3,3 (1,0)	3,1 (1,3)	2,3 (2,3)	3,5 (1,5)
6 A 10 ANOS (52)	3,3 (1,7)	3,0 (3,0)	2,8 (2,4)	3,7 (1,3)	3,5 (2,8)	3,6 (2,3)	2,5 (2,0)	3,5 (2,5)
11 A 15 ANOS (11)	3,3 (0,7)	3,0 (2,5)	3,0 (2,4)	3,7 (0,7)	3,5 (1,3)	3,3 (1,0)	2,5 (1,0)	3,5 (1,5)
>16 ANOS (12)	3,3 (1,3)	3,0 (2,0)	3,1 (1,6)	4,0 (1,0)	3,6 (1,8)	3,5 (1,1)	2,3 (2,0)	3,8 (1,5)
RESPONSABILIDADE FINANCEIRA			*	*				
ÚNICO (21)	3,0 (1,7)	2,5 (3,0)	2,6 (2,2) ^A	3,7 (1,3) ^A	3,5 (2,8)	3,4 (1,3)	2,3 (1,8)	3,5 (2,0)
PRINCIPAL (33)	3,3 (2,0)	3,0 (3,0)	3,0 (2,0)	4,0 (1,7) ^A	3,5 (1,8)	3,6 (2,3)	2,5 (2,5)	3,5 (2,0)
DIVIDE (34)	3,3 (1,7)	3,0 (3,0)	3,0 (2,2) ^A	3,7 (1,3)	3,5 (2,0)	3,4 (1,7)	2,4 (2,0)	3,5 (2,5)
GRADUAÇÃO								
SOLDADOS (46)	3,0 (1,7)	3,0 (3,0)	2,8 (2,4)	3,7 (1,7) ^A	3,5 (1,8)	3,5 (2,3)	2,5 (2,3)	3,5 (2,5)
CABOS (22)	3,2 (2,0)	2,5 (3,0)	3,0 (2,2)	3,7 (1,3)	3,5 (2,8)	3,4 (1,4)	2,4 (1,5)	3,5 (2,0)
SARGENTOS (20)	3,3 (1,3)	3,0 (3,0)	3,0 (2,2)	4,0 (1,0) ^A	3,6 (1,8)	3,5 (1,3)	2,4 (2,0)	3,5 (2,0)

Legenda:

Os dados foram apresentados em mediana, seguidos pela amplitude.

ATI=Atividade; PRO=Propriedade; POD=Poder; AFI=Afiliação; COM=Competência; REA=Realização
REC=Reconhecimento; SIG=Significado;

* Variável com valor de significância estatística em $p < 0,05$;

^{A/B} Grupo com apontamento de diferença pelo teste de U de Mann-Whitney.

As variáveis Escolaridade, Estado Civil, Idade, Atividade predominante, Filhos e Tempo de efetivo serviço, não apresentaram diferenças significativas de acordo com os resultados dos testes aplicados.

A variável, Local de trabalho apresentou diferenças significativas para o desejo de Propriedade ($H(5)=13,21$, $p=0,02$). De acordo com Spitzer (1997), em relação ao desejo de Propriedade, os funcionários querem contribuir de forma significativa com seu trabalho, ter mais responsabilidades e ordenar seus projetos. O resultado obtido aponta que, em alguns batalhões, esse sentimento é mais forte do que em outros, embora o teste de U de Mann-Whitney não tenha conseguido apontar os locais em que houve essa diferenciação. Ao analisar a tabela, podemos perceber medianas mais altas para o 10º e 13º BBM, quando comparadas aos demais BBM da pesquisa.

Para temporadas em atuação, foram encontradas diferenças significativas para Afiliação ($H(4)=16,65$, $p<0,01$) e Competência ($H(4)=11,15$, $p=0,03$). Especificamente quanto ao desejo de Afiliação, foi possível detectar as diferenças entre os grupos: 1 temporada versus 6 a 10 temporadas e 2 a 5 temporadas versus 6 a 10 temporadas. O grupo de 6 a 10 temporadas teve uma mediana superior aos demais grupos e uma menor amplitude, indicando um maior sentimento de irmandade com seu grupo de guarda-vidas.

Para o desejo de Competência, apesar de o teste U de Mann-Whitney ter acusado a significância, não foi possível apontar a diferença de modo mais específico entre determinados grupos.

A Responsabilidade financeira também foi um aspecto que apresentou variações nas respostas, sendo encontradas diferenças significativas para Poder ($H(2)=8,05$, $p=0,02$) e Afiliação ($H(2)=7,36$, $p=0,03$). Essas diferenças ocorreram entre os grupos: Único responsável financeiro e Divide igualmente a responsabilidade, para o desejo Poder; e entre Único responsável financeiro e Principal responsável financeiro, para o desejo de Afiliação.

Por último, a Graduação apresentou diferenças significativas para o desejo de Afiliação ($H(2)=6,54$, $p=0,04$). Essa diferença apareceu entre os soldados e sargentos, com uma mediana superior para os sargentos, enquanto o grupo de soldados obteve uma amplitude maior, o que pode explicar a significância da diferenciação das respostas entre os grupos. Outro fator que pode ser considerado é que, em regra, sargentos possuem mais tempo de serviço do que soldados e, por consequência, mais temporadas de atuação e maiores laços fraternais com seu grupo de guarda-vidas.

5 PROPOSTA

Diante dos conhecimentos permeados na literatura por meio do referencial teórico e da pesquisa realizada com os Guarda-vidas militares que desempenharam a função de Coordenador de praia na última Operação verão, será demonstrada a seguir, uma proposta para o aumento da motivação desse grupo, com base nos resultados encontrados para os desejos e motivadores da obra de Dean Spitzer (SPITZER, 1997).

Quadro 01 – Resumo Proposta

Desejo	Proposta
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> - Propiciar momentos de descontração no serviço - Reestruturar a escrita dos deveres do Coordenador de Praia na Diretriz Operacional de Salvamento Aquático
Propriedade	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a participação dos coordenadores no planejamento das ações da Operação Verão - Aumentar a quantidade de praças na Coordenadoria de Atividades Aquáticas
Poder	<ul style="list-style-type: none"> - Empoderamento do Coordenador de Praia pelos comandos locais
Afiliação	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção dos bons níveis através de atitudes que propiciem a camaradagem e o espírito de corpo entre os guarda-vidas
Competência	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da frequência de treinamentos na área de Salvamento Aquático
Realização	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunizar aos Coordenadores feedbacks mais frequentes e participação destes nos objetivos para a temporada
Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma política frequente de reajustes da Etapa Alimentação - Reconhecer bons atos em serviço, através de atos informais ou formais
Significado	<ul style="list-style-type: none"> - Inculcar o salvamento aquático no treinamento diário dos coordenadores de praia, inclusive no período de baixa temporada

Conforme visto na Tabela 15, para o desejo Atividade e para o motivador Ação, o resultado foi satisfatório. Já os outros dois motivadores (Diversão e Variedade) apresentaram valores médios e baixos, o que sugere uma mudança de abordagem. Para o motivador Diversão, boa parte dos sujeitos da pesquisa consideraram que há momentos de descontração no serviço,

dessa forma, o ajuste deve ser pequeno, facultando às equipes locais que esses momentos possam ser mais frequentes e em horários oportunos, tais como, flexibilizar horários de educação física nos períodos em que as praias estão com pouco movimento ou permitir a interação entre os guarda-vidas nos horários das refeições.

Já para Variedade a mudança, necessita-se ser um pouco mais forte, de forma a possibilitar ao Coordenador de praia, por meio de uma nova escrita na diretriz operacional, uma flexibilização das instruções ali contidas, a fim de que ele possa escolher o que deve ser feito de acordo com as suas vivências e a sua realidade local.

Para as questões relativas ao desejo Propriedade (Tabela 16), a sugestão é de que os comandos locais insiram os Coordenadores de praia não apenas na execução das ações de salvamento aquático, mas sim na parte do planejamento e na definição das metas para temporada de verão. O valor mediano para o motivador *Input* é sinal de que os coordenadores participam, de alguma maneira, com sugestões para a melhoria da atividade. Algo que pode ser aumentado, com a maior participação desses junto à Coordenadoria de Atividades Aquáticas.

O desejo de Poder (Tabela 17) é um dos que necessita maior mudança. Felizmente, o resultado para a questão de Liderança foi bastante positivo, o que indica que os coordenadores gostam de liderar, todavia os demais motivadores precisam ser melhorados. Em relação ao motivador Escolha, os comandos locais devem proporcionar mais opções, permitindo aos coordenadores uma maior autonomia para realizar seu trabalho, delegando mais responsabilidades, por meio do empoderamento dos GVM. Em resumo, o foco do empoderamento é voltado para que o GVM participe da Operação Verão na função de Coordenador de praia de maneira voluntária.

O desejo de Afiliação (Tabela 18) apresentou resultados bastante satisfatórios. Dessa forma, sugere-se que, para a manutenção desses bons níveis, a Corporação propicie ambientes os quais incitem a camaradagem e o espírito de equipe.

Conforme demonstrado na Tabela 19, os resultados foram bons para o desejo de Competência, indicando que a Corporação está no caminho certo quanto à capacitação de seus guarda-vidas militares. O valor mais baixo encontrado foi para a questão da quantidade de cursos e treinamentos após as capacitações. Spitzer (1997) diz que o treinamento formal é apenas uma forma de fazer com que os funcionários adquiram e melhorem habilidades. Sendo assim, aqui fica a sugestão para ampliar os treinamentos na área, podendo ser informais e realizados de maneira rotineira, no dia a dia do GVM.

O desejo de Realização apontou bons valores para alguns motivadores, demonstrando a importância na compreensão dos erros na carreira de um Guarda-vidas bem como na

manutenção do canal estabelecido para a sugestão de melhorias para a atividade. Levando em conta que os participantes da pesquisa consideram a atividade de coordenação de praia bastante desafiadora, é de suma importância que os coordenadores recebam *feedbacks* frequentes e que participem das definições dos objetivos da temporada, a fim de que todos juntos possam trabalhar mais focados para alcançá-los.

A maior intervenção necessária é para o desejo de Reconhecimento. Esta pesquisa apontou que os Coordenadores de praia, em sua maioria, não se sentem fortemente estimulados a exercerem seu trabalho e que esse não é valorizado pela Corporação. A respeito da Valorização, Spitzer (1997) diz que a remuneração injusta é o maior causador de desmotivação dos funcionários de uma organização. Portanto, se a percepção financeira pelos Coordenadores de praia é considerada injusta, como estimulá-los a continuar atuando?

Conforme dito anteriormente, o valor da Etapa Alimentação, recebida pelos Coordenadores de praia para cada dia de trabalho, não sofre incrementos desde 2011, e em 2016, sofreu um decréscimo. Atualmente, a indenização recebida por um Guarda-vidas civil é quase quatro vezes superior ao do Guarda-Vidas militar, apesar de não ser uma comparação fidedigna, pois o GVM recebe um subsídio mensal (salário) e o GVC não. Essa comparação acaba surgindo, uma vez que os colaboradores costumam comparar suas remunerações com a de outros, tanto dentro como fora da Organização (SPITZER, 1997).

O caminho para a melhora da Valorização pode começar com uma política de reajustes frequentes do valor da Etapa Alimentação, a qual deverá ser pavimentada com articulação dentro do Governo Estadual, que é o detentor do decreto que regula esse benefício. Outra saída, seria a criação de uma indenização específica para os guarda-vidas militares, por meio de projeto de lei, com tramitação na Assembleia Legislativa, pois o atual decreto engloba, além dos coordenadores de praia, policiais civis e militares, que atuam em atividades completamente diferentes.

A partir desse reajuste, os GVM se sentirão mais valorizados e, conseqüentemente, mais estimulados a desempenharem a função de Coordenador de praia. Além disso, é de suma importância que os comandos locais incentivem suas equipes a aperfeiçoar-se, permanecer atuando na área e conquistar mais adeptos.

Para o desejo de Significado, a maioria dos coordenadores considera vital a presença do Coordenador de praia nos principais balneários do estado. No entanto, esse personagem não é central na carreira da maioria dos bombeiros militares da pesquisa. Esse resultado é natural, uma vez que boa parte dos GVM atua como Coordenador de praia apenas em dois ou três meses do ano, enquanto no restante do tempo dedica-se á atividade predominante (SSCI,

Administrativo ou Guarnição de Serviço). Sugere-se que os comandos locais, reúnam-se com suas equipes de guarda-vidas, inclusive no período em que os postos estejam fechados, por meio de treinamentos específicos, definição de metas e objetivos e planejamento de cursos e recertificações de GVC, a fim de que se sintam mais ligados a essa atividade no decorrer de todo o ano.

6 CONCLUSÃO

A partir do momento da definição dos objetivos deste estudo, a principal preocupação era que ele pudesse apontar não somente como os guarda-vidas militares se sentem na função de Coordenador de praia, mas sim que a pesquisa tivesse um sentido prático, norteando as ações para aumento da motivação.

Com a revisão de literatura, das obras de autores consagrados na área do comportamento humano nas organizações e, de uma maneira mais específica, da obra de Dean Spitzer, que embasou o instrumento de pesquisa e boa parte das discussões, pode-se perceber a importância da motivação para a realização de um trabalho, nesse caso, o da prestação de um serviço público de excelência na proteção da vida de quem frequenta um balneário catarinense como ambiente de lazer.

Por trás dos bons números relacionados a pesquisas de aprovação do CBMSC junto à sociedade, está a nossa tropa, homens e mulheres que dedicam suas vidas a proteger a vida, o patrimônio e o meio ambiente. Desse grande grupo, existe uma equipe que, ano após ano, deixam suas funções ordinárias para desempenharem a função de Coordenador de praia. Essa equipe é composta por seres humanos que se emocionam, divertem-se, frustram-se, motivam-se e desmotivam-se, com base nas suas interpretações do que acontece a sua volta.

Entender a percepção de como os guarda-vidas militares estão se sentindo em relação às peculiaridades da função de Coordenador de praia pode ser um importante passo para uma evolução da atividade de salvamento aquático no estado de Santa Catarina. Os resultados deste estudo buscaram demonstrar que há muito o que ser feito, todavia, a Corporação possui ferramentas para o aumento da motivação do seu efetivo.

Por fim, à Corporação, um maior número de estudos na área do comportamento humano, objetivando o crescimento interno do seu pessoal, a fim de perpetuar os excelentes níveis de confiança da população catarinense e do turista que visita o estado de Santa Catarina.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas Organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CASSUNDÉ, F.; MORAES, A. C.; VASCONCELOS, A.; ALVES JÚNIOR, C.; SOUZA, E.; PEREIRA, R.; ALENCAR, R. Motivação e Satisfação no Trabalho da Polícia Militar: um estudo de caso no sertão pernambucano. **Id On Line Revista de Psicologia**, Recife, v. 9, n. 26, p. 152, abr. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14295/online.v9i26.333>. Acesso em: 10 setembro. 2021.
- CHIAVENATO, I.. **Comportamento Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, 2010.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA (Santa Catarina). Estado Maior Geral. **Relatório Final da Operação Veraneio 2020/2021**. Florianópolis: Rel Op Ver, 2021.
- _____. **Diretriz Operacional de Salvamento Aquático**: Dtz Op nº 09-Cmdog. 6. ed. Florianópolis: Coordenadoria de Atividades Aquáticas, 2021.
- _____. **Diretriz Operacional de Salvamento Aquático (revogada)**: Dtz Op nº 09-Cmdog. 6. ed. Florianópolis: Coordenadoria de Atividades Aquáticas, 2016.
- _____. **Manual de Capacitação em Salvamento Aquático**: Serviço de Guarda-Vidas. Florianópolis: Coordenadoria de Atividades Aquáticas, 2021.
- _____. **Relatório Final do Curso de Formação de Guarda-Vidas Militares 2020 – TURMA A**. (Processo Nr 629-20-DE - CFGVM - CEBM - RFC). Florianópolis: Diretoria de Ensino, 2020.
- _____. **Relatório Final do Curso de Formação de Guarda-Vidas Militares 2020 – TURMA B**. (Processo Nr 630-20-DE - CFGVM - CEBM - RFC). Florianópolis: Diretoria de Ensino, 2020.
- _____. **Relatório Final do Curso de Formação de Guarda-Vidas Militares 2020 – TURMA C**. (Processo Nr 631-20-DE - CFGVM - CEBM - RFC). Florianópolis: Diretoria de Ensino, 2020.
- CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA. PORTARIA Nº 80 CBMSC. **Plano Estratégico do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina**. Florianópolis: Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, 2018.
- COUTINHO, T. H. G. **Motivação No Trabalho Dos Oficiais Intermediários E Subalternos Do Corpo De Bombeiros Militar Da Paraíba**: Um Estudo De Caso. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais) – Corpo de Bombeiros Militar da Paraíba, Porto Velho, 2018. Disponível em: <https://bombeiros.pb.gov.br/wp-content/uploads/2020/06/CAO-2018-CAP-THIAGOMOTIVA%C3%87%C3%83O-NO-TRABALHO-DOS-OFCIAIS-INTERMEDI%C3%81RIOS-E-SUBALTERNOS-DO-CORPO-DE-BOMBEIROS-MILITAR-DA-PARA%C3%84BA-UM-ESTUDO-DE-CASO.pdf>. Acesso em: 03 set. 2021.

DA COSTA, R. A. **Análise sobre o nível motivacional no trabalho dos policiais militares da 3ª Companhia do 23º Batalhão de Polícia Militar (BPM) do Estado de Pernambuco.** 2018. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Pública) – Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.

FIELD, A. **Descobrendo a estatística usando o SPSS.** 2. ed. Porto Alegre: Editora Artmed, 2009.

FRANZ, Aldo José. **Proposta para alterar redação do programa de expansão dos serviços do Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina.** 2015. Monografia (Especialização em Gestão Pública: Estudos Estratégicos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina) – Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HARARI, Y. N. **Sapiens: uma breve história da humanidade.** 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

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. p.25-34

MOCELLIN, O. **Determinação do Nível de Risco Público ao Banho de Mar das Praias Arenosas do Litoral Centro Norte de Santa Catarina.** 2006. Dissertação. (Mestrado em Ciência e Tecnologia Ambiental) – Universidade do Vale do Itajaí, Itajaí, 2006.

PEDUZZI, E. S. **Análise fisiológica de simulações de resgates aquáticos em praias arenosas intermediárias.** 2011. Monografia (Curso de Formação de Oficiais Bombeiro Militar) – Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

RAMOS, V. H. M. de. **Fatores de Motivação no Trabalho dos Policiais Cíveis da Comarca do Turvo em Santa Catarina.** 2010. Monografia (Especialização em Curso de Gestão de Pessoas) – Universidade do Norte do Paraná, Araranguá, 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

RODRIGUES, A.P. G. **As implicações da educação a distância via internet no processo de motivação: o caso do SENAI/SC.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro Sócio-Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

SANTA CATARINA. [Constituição (1989)]. **Constituição do Estado de Santa Catarina.** Florianópolis, 1989.

SANTA CATARINA. **Lei nº 16.773, de 30 de novembro de 2015.** Dispõe sobre as formas de cumprimento da jornada de trabalho e do banco de horas no âmbito das instituições militares estaduais e estabelece outras providências. Florianópolis: Governo do Estado, 2015. Disponível em:

<https://www.portaldoservidor.sc.gov.br/ckfinder/userfiles/arquivos/Legislacao%20Correlata/L>

eis%20Ordinarias/2015_LEI_ORDINARIA_N%C2%BA_16_773%2C_DE_30_DE_NOVE MBRO_DE_2015.pdf. Acesso em: 7 out. 2021.

SANTA CATARINA. **Decreto nº 757, de 21 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre o valor e a forma de pagamento da etapa de alimentação nos casos que especifica. Florianópolis, Governo do Estado, 2011. Disponível em: <http://server03.pge.sc.gov.br/LegislacaoEstadual/2011/000757-005-0-2011-006.htm>. Acesso em: 7 out. 2021.

SANTA CATARINA. **Portaria nº 341/GABS/SSP, de 20 de dezembro de 2016.** Dispõe sobre a padronização para os tipos, a forma e os valores de pagamento de Etapa de Alimentação aos militares estaduais e policiais civis em missão/escala de operação vernaneio. Florianópolis, Governo do Estado, 2016.

SANTOS, A. R.; SOUSA, C. M.; RODRIGUES, A. P. G. **Pesquisa de Imagem:** a percepção do catarinense sobre o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Florianópolis: Documento interno do Grupo de Estudos e Pesquisa em Marketing (GEPEM), 2019.

SANTOS, C. S. **Fatores Motivacionais Relacionados ao Desempenho dos Policiais Militares do 5o Batalhão de Polícia Militar da Paraíba.** 2015. Monografia (Especialização em Curso de Gestão Pública) – Universidade Estadual da Paraíba, João Pessoa, 2015.

SILVA, A. G. R. *et al.* Motivação para o trabalho entre bombeiros militares de Santa Catarina. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 21, n. 2, p. 46-63, jun. 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/issue/view/406>. Acesso em: 3 set. 2021.

SILVA, W. L. A. **Motivação no trabalho:** a percepção dos bombeiros militares do setor de operações do grupamento de busca e salvamento do corpo de bombeiros militares do Rio Grande do Norte. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Curso de Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

SPITZER, D. **Supermotivacão:** uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. 2ª ed. São Paulo, Berkley Brasil Editora, 1997.

SZPILMAN, D. Perfil do Afogamento. **Revista Emergência**, Novo Hamburgo, p. 40-43, jun. 2011.

SZPILMAN, D. *et al.* Current Concepts: Drowning. **New England Journal of Medicine**, Waltham, v.xx, n. 366, p.2102-2110, mês. 2012.

TAKAHASHI, A. R. W. *et al.* Motivação no Serviço Público e Permanência na Carreira Militar da Polícia Militar do Paraná/Brasil. **Desenvolvimento em Questão**, [S.L.], v. 13, n. 29, p. 311, jan. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2015.29.311-354>. Disponível em: https://www.redib.org/Record/oai_articulo2242359-motiva%C3%A7%C3%A3o-servi%C3%A7o-p%C3%ABablico-e-perman%C3%AAncia-na-carreira-militar-da-pol%C3%ADcia-militar-do-paran%C3%A1brasil/Bibliography. Acesso em: 3 set. 2021.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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. p.01-10

VERDI, Felipe Charles. **Redesenho de Posto de Observação e Salvamento para Salva-Vidas**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Curso de Design) – Uniritter Laureatte Internacional Universities. Porto Alegre, 2012.

APÊNDICE A – Questionário A função dos Guarda-Vidas Militares

A Função dos Guarda-Vidas Militares

Esta é uma pesquisa feita pelo CBMSC, e tem como objetivo verificar como os GVM se sentem ao desempenharem sua função de Coordenador de praia. Pedimos que você responda com a máxima coerência e honestidade, pois, a partir dos resultados encontrados, esta pesquisa visa a buscar ações junto à Corporação, para propor melhorias relacionadas à atividade de salvamento aquático em nosso estado.

Cabe ressaltar que o anonimato das respostas será garantido e preservado, para que você tenha total liberdade na exposição das suas respostas. ***Obrigatório**

Dados Sociodemográficos

1. Sexo *

Marcar apenas uma opção.

- Masculino
- Feminino

2. Escolaridade *

Marcar apenas uma opção.

- Ensino Fundamental
- Ensino Médio
- Graduação
- Pós-Graduação
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado

3. Estado Civil *

Marcar apenas uma opção.

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Viúvo(a)
- Separado(a) /Divorciado(a)

União Estável

Outros

4. Local onde trabalha hoje *

Marcar apenas uma opção.

Comando Geral (Cmdo-G, SubCmdo-G, EMG, Corregedoria, ouvidoria, controle interno, CCS, RBM)

Diretorias (DIE, DSCI, DLF, DP)

CEBM

1º BBM

2º BBM

3º BBM

4º BBM

5º BBM

6º BBM

7º BBM

8º BBM

9º BBM

10º BBM

11º BBM

12º BBM

13º BBM

14º BBM

15º BBM

BOA

Outros (SSP, SDC, Casa Militar, etc.)

5. Área de Atividade Predominante *

Marcar apenas uma opção.

Administrativo

Guarnição de Serviço

Seção de Segurança Contra Incêndios – SSCI

6. Idade *

Marcar apenas uma opção.

- De 20 a 25 anos
- De 26 a 30 anos
- De 31 a 35 anos
- De 36 a 40 anos
- De 41 a 45 anos
- De 46 a 50 anos
- De 51 a 55 anos
- De 56 a 60 anos

7. Tem filho(s)? *

Marcar apenas uma opção.

- Sim
- Não

8. Tempo de Efetivo Serviço *

Marcar apenas uma opção.

- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- 21 a 25 anos
- 26 a 30 anos
- Mais de 30 anos

9. Quantas temporadas atuou como Guarda-Vidas Militar / Coordenador de Praia? *

Marcar apenas uma opção.

- 1
- 2 a 5
- 6 a 10
- 11 a 15
- 16 a 20
- 21 a 25
- Mais de 25

10. Graduação *

Marcar apenas uma opção.

- Subtenente
- 1º Sargento
- 2º Sargento
- 3º Sargento
- Cabo
- Soldado

11. Qual a sua responsabilidade financeira? *

Marcar apenas uma opção.

- Sou o principal responsável financeiro pela família
- Divido igualmente a responsabilidade financeira na família
- Tenho uma pequena participação na responsabilidade financeira na família
- Não tenho participação na responsabilidade financeira na família

12. Cidade onde trabalhou na última Operação Verão? *

Perguntas sobre motivação

13. A coordenação de praia é uma atividade bastante dinâmica. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

14. Durante o serviço de coordenação de praia, há momentos de descontração. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

15. Durante meus dias de serviço na praia, as atividades/funções que realizo são sempre diferentes umas das outras. *

Marcar apenas uma opção.

1	2	3	4		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

16. Tenho canal aberto para sugerir melhorias para a atividade de Guarda Vidas. *

Marcar apenas uma opção.

1	2	3	4		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

17. Participo das definições das metas para a temporada. *

Marcar apenas uma opção.

1	2	3	4		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18. A escolha para atuar como coordenador de praia na temporada de verão depende principalmente de mim. *

Marcar apenas uma opção.

1	2	3	4		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

19. Tenho autonomia para tomar decisões quando atuo como coordenador de praia. *

Marcar apenas uma opção.

1	2	3	4		
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

20. Atualmente, deixaria minha função para trabalhar na Operação verão como Coordenador de praia. *

Marcar apenas uma opção.

	1	2	3	4	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

21. Sou o principal responsável pelo andamento do serviço na(s) praia(s) onde trabalho. *

Marcar apenas uma opção.

	1	2	3	4	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

22. Gosto de liderar uma equipe de guarda-vidas. *

Marcar apenas uma opção.

	1	2	3	4	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

23. Há sinergia na minha equipe de guarda-vidas. *

Marcar apenas uma opção.

	1	2	3	4	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

24. Tenho orgulho de fazer parte do grupo de guarda-vidas onde trabalho. *

Marcar apenas uma opção.

	1	2	3	4	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

25. Tenho amigos entre os guarda-vidas da minha equipe. *

Marcar apenas uma opção.

	1	2	3	4	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

26. Dentre as funções que exerço no CBMSC, a coordenação de praia é um dos meus pontos fortes. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

27. Aprendo diariamente quando atuo como Coordenador de praia. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

28. Os cursos e treinamentos que já fiz na área me dão a aptidão necessária para a função de Coordenador de praia. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

29. Gostaria de participar de mais cursos e treinamentos na área de salvamento aquático. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

30. A compreensão dos meus erros me torna um guarda-vidas melhor. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

31. A avaliação por parte de meu(s) comandante(s) relativa a meu serviço de Coordenador de praia é justa. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

32. Recebo *feedbacks* de meu(s) comandante(s) durante a temporada. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

33. Os objetivos estabelecidos para a temporada são bastante claros. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

34. Em relação ao serviço de praia, minhas metas profissionais estão alinhadas com as metas da Corporação *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

35. A cada dia de serviço realizado, torno-me um guarda-vidas melhor. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

36. A atividade de coordenação de praia é altamente desafiadora. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

37. O estímulo financeiro recebido pelos Coordenadores de praia é adequado para a realização da função *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

38. Meu(s) comandante(s) me incentivam a realizar a função de Coordenador de praia. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

39. A admiração da população pelo meu serviço influencia minha decisão em continuar exercendo a atividade de coordenação de praia *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

40. A função de Coordenador de praia é uma atividade reconhecida pelo CBMSC *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

41. O serviço de coordenação de praia tem papel central na minha carreira de Bombeiro Militar. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente

42. A presença do Coordenador de praia é primordial para o serviço. *

Marcar apenas uma opção.

1 2 3 4

Discordo Totalmente Concordo Totalmente
