

YURI PESSOA FERRO – CAP QOPM

MOTIVAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DO RN: UMA ANÁLISE COMPARATIVA
ENTRE OS NÍVEIS MOTIVACIONAIS DOS POLICIAIS DA CPATAMO/BPCHOQUE
E DA 1ªCPM/5ºBPM

Artigo apresentado por conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO/2013) da Academia de Polícia Militar “Cel Milton Freire de Andrade”, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

ORIENTADOR: Profº Miler Franco D’anjour,
Msc.

NATAL/RN
2013

YURI PESSOA FERRO – CAP QOPM

**MOTIVAÇÃO NA POLÍCIA MILITAR DO RN: UMA ANÁLISE COMPARATIVA
ENTRE OS NÍVEIS MOTIVACIONAIS DOS POLICIAIS DA
CPATAMO/BPCHOQUE E DA 1ªCPM/5ºBPM**

Artigo apresentado por conclusão do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais (CAO/2013) da Academia de Polícia Militar “Cel Milton Freire de Andrade”, como parte dos requisitos para obtenção do título de Especialista em Segurança Pública.

Aprovada em: __/__/____.

BANCA EXAMINADORA

**Miler Franco D’anjour, Msc.
IFRN**

**Eduardo Franco Correia Cruz, Maj PM
PMRN**

**Nilson Araujo, Cap PM
PMRN**

RESUMO

O presente artigo apresenta como objetivo geral analisar, de forma comparativa, os níveis motivacionais na atuação profissional dos policiais militares pertencentes à Companhia de Patrulhamento Tático Móvel do Batalhão de Polícia de Choque e da 1ª Companhia do 5º Batalhão de Polícia Militar. Para alcançar esse objetivo o estudo apresenta como metodologia um desenho do tipo descritivo, que será conduzido por meio de um estudo de caso múltiplo na CPATAMO e na 1ªCPM/5ºBPM. O estudo para determinar a identidade dos níveis motivacionais foi conduzido através de pesquisa de amostra aleatória simples com parte dos policiais das unidades, sem distinção de posto ou graduação. A investigação foi conduzida com aplicação de questionário adaptado do modelo de Celinski (1994). Os resultados encontrados diante da pesquisa apresentaram características de motivação na CPATAMO, entretanto, na 1ªCPM/5ºBPM a média dos fatores motivacionais ficou muito próxima da neutralidade que é representada pelo número 2 na tabela. Os resultados da pesquisa revelaram que, diante dos fatores higiênicos e motivacionais, a variável “salário” apresentou-se como elemento de insatisfação dentre os respondentes. Diante dos fatores motivacionais propostos para a motivação, ficou evidente que as unidades em estudo apresentaram-se motivadas em virtude dos aspectos de conteúdo do trabalho policial militar em si, do sentido de realização de algo importante na função policial e do exercício da responsabilidade que a função demanda, todavia, a questão possibilidade de crescimento apresentou-se como elemento de insatisfação entre a maioria dos respondentes. Quando da comparação dos níveis motivacionais entre as unidades, observou-se uma realidade de satisfação dentre os pesquisados da CPATAMO, diante da grande maioria das perguntas, excetuando-se os aspectos salário e possibilidade de crescimento. Para concluir, diante da teoria dos dois fatores, de Herzberg, a pesquisa apresentou uma realidade de motivação quanto aos aspectos motivacionais, entretanto, a variável “programa de promoções”, a resposta corresponde à insatisfação nas duas companhias pesquisadas; e quanto aos aspectos higiênicos, apenas a CPATAMO apresentou sintomas de não insatisfação, entretanto, a variável “salário” se destacou com a resposta que corresponde à insatisfação nas duas companhias.

Palavras chaves: Motivação. Teoria dos dois fatores. Polícia Militar.

ABSTRACT

This article presents as general objective to analyze, comparative form, motivational levels on the professional performance of military officers belonging to the Policing Company of battalion tactical mobile shock Policing and the 1st Company of the 5th Military Police Battalion. To achieve this goal the study presents as a descriptive drawing methodology, which will be conducted by means of a multiple case study on CPATAMO and at 1st company of the 5th MPB. The study to determine the identity of the motivational levels was conducted through random sample simple search with part of the officers of the units, without distinction of rank or seniority. The investigation was conducted with application of questionnaire adapted Celinski model (1994). The results found on the research presented motivational characteristics in CPATAMO, however, at 1st company of the 5th MPB average of motivational factors was very close to the neutrality that is represented by the number 2 in the table. The survey results revealed that, in the face of the hygienic and motivational factors, the variable "wages" presented himself as an element of dissatisfaction among respondents. Before the motivational factors proposed for motivation, it was evident that the units under study were motivated by virtue of the content aspects of military police work itself, the sense of accomplishment of something important in the police function and exercise the responsibility that the demand function, however, the question of growth opportunity presented itself as element of dissatisfaction among the majority of the respondents. When comparing motivational levels among units, there was a reality of satisfaction among those surveyed from CPATAMO, on the vast majority of the questions, except salary aspects and possibility of growth. To conclude, before the Theory of Two Factors, Herzberg, research presented a reality of how motivation motivational aspects, however, the variable "promotions program", the response corresponds to the dissatisfaction in the two companies surveyed; What about the hygienic aspects, just CPATAMO presented symptoms of no dissatisfaction, however, the variable "wages" stood out with the answer that corresponds to the dissatisfaction in the two companies.

Keywords: Motivation. Theory of Two Factors. Military Police.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA PM NO BRASIL E NO RN	8
2.1.1	Evolução histórica no Brasil	8
2.1.2	Polícia Militar no RN	10
2.1.2.1	Criação da CPATAMO e da 1ªCPM do 5ºBPM	12
2.2	CONCEITUANDO A MOTIVAÇÃO	13
2.3	PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS	14
2.3.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow	14
2.3.2	Teoria X e Y, de Douglas McGregor	15
2.3.3	Teorias Motivacionais Modernas	16
2.3.3.1	Teoria ERG, de Clayton Alderfer	16
2.3.3.2	Teoria das Necessidades, de McClelland	16
2.3.3.3	Teoria da Fixação de Objetivos, de Edwim Locke	17
2.3.3.4	Teoria da Expectativa, de Victor Vroom	17
2.4	RELAÇÕES ENTRE SARISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO	18
2.4.1	Satisfação no Trabalho	18
2.4.2	Motivação no Trabalho	19
2.5	TEORIA DOS DOIS FATORES, DE FREDERICK HERZBERG	20
3	METODOLOGIA	22
3.1	TIPO DE PESQUISA	22

3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	22
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	23
3.4	TÉCNICA, ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS	24
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	24
4.1	OS FATORES HIGIÊNICOS COMO ELEMENTOS DA MOTIVAÇÃO NA CPATAMO E NA 1ªCPM/5ºBPM	24
4.2	OS FATORES MOTIVACIONAIS COMO ELEMENTOS DA MOTIVAÇÃO NA CPATAMO E NA 1ªCPM/5ºBPM	33
4.3	OS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO OU INSATISFAÇÃO DOS POLICIAIS DA CPATAMO E DA 1ªCPM/5ºBPM	40
5	CONCLUSÃO	41
	REFERÊNCIAS	43
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AS COMPANHIAS SOB ESTUDO	45

1 INTRODUÇÃO

A administração pública tem passado, nas últimas décadas, por transformações significativas em seu modelo. Atualmente, a sociedade mais exigente e consciente dos seus direitos, clama e ao mesmo tempo exige uma prestação de serviço de melhor qualidade das instituições públicas.

Sabe-se que as instituições são formadas essencialmente por pessoas que representam o seu corpo funcional, que segundo Araújo (2010) significa:

[...] “As pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade fim da organização. E esse é o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino”. (ARAÚJO, 2010, p. 04).

Partindo dessa premissa, surge a necessidade de identificar e avaliar os fatores que influenciam na motivação do corpo funcional da Polícia Militar do Rio Grande do Norte, com a finalidade de subsidiar os gestores, servindo de norteador para o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas com o objetivo de melhorar cada vez mais a prestação de serviço à sociedade, buscando a excelência.

Segundo Lima (2010, p. 13) “A gestão pública é um sistema integrado de práticas de planejamento, organização, direção e controle, onde maior será a capacidade de gestão quando melhor for a relação obtida entre recurso, ação e resultado”.

Portanto, esse modelo de administração pública trouxe as inovações utilizadas pelas grandes corporações para o serviço público, como a busca eficiente nos serviços prestados e a diminuição dos custos.

Chiavenato (2001, p. 01) diz que “para que as organizações possam ser adequadamente administradas, elas precisam ser estudadas, conhecidas e analisadas”.

Partindo desse pressuposto, cabe ao gestor ter conhecimento sobre o tipo de organização a qual ele gerencia.

Na busca desse conhecimento, o presente artigo, através de pesquisa exploratória, visa mensurar os níveis de satisfação e motivação e, de forma geral, analisar comparativamente tais níveis de uma companhia de policiamento especializado, a CPATAMO, com uma companhia de policiamento ordinário, a 1ªCPM/5ºBPM, com a finalidade de subsidiar os gestores para o aprimoramento e, até mesmo, o atendimento dos fatores que apresentarem maior fragilidade, buscando manter o corpo funcional satisfeito e motivado.

Lévy-Leboyer (apud Bergamini, 1997, p. 89), “propõe que a motivação não é nem uma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados, nem tarefas igualmente motivadoras para todos”.

Trata-se de um processo que é, ao mesmo tempo, função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem.

De forma específica, o presente artigo busca identificar, nessas companhias, a existência dos fatores higiênicos e motivacionais dos policiais da CPATAMO e da 1ªCPM do 5ºBPM e analisar os níveis de satisfação e insatisfação dentre esses profissionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA POLÍCIA MILITAR NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO NORTE

2.1.1 Evolução histórica no Brasil

Controlar a paz e a ordem, para facilitar o convívio dos homens nas sociedades, ultrapassa todos os períodos históricos. Dessa forma, os moldes de policiamento antecedem o surgimento da Polícia Militar.

Munteal Filho (2010) diz que com a criação da Vila de São Vicente, e o estabelecimento de sua Câmara no ano de 1532, importaram do Reino de Portugal as formas de organização social lá empregadas. Dentre outras providências, foi criada a figura do ‘quadrilheiro’ (oficial inferior de justiça responsável pela vigilância do sossego público), nomeado pelos vereadores da Câmara, para um mandato de

três anos, prestavam juramento, recebiam armas reais, entretanto, não percebiam remuneração fixa.

Durante todo o período colonial, persistiu esse sistema de policiamento, contudo a dificuldade de se obter uma pessoa para o cargo era muito grande.

Segundo Munteal Filho (2010, p. 15) “as primeiras notícias sobre o estabelecimento dos quadrilheiros remetem a uma resolução do ouvidor-geral Luis Nogueira de Brito, do ano de 1626”.

Diante de tamanha dificuldade, a manutenção da ordem ficava também nas mãos de outros cargos, como o Capitão-mor de estradas e assaltos ou capitão-do-mato, responsável pela vigilância nas áreas rurais.

Munteal Filho (2010) diz que “os *alcaldes* (oficiais de justiça escolhidos entre os homens bons que deveriam ser casados na localidade) também exerciam a função de controle da ordem, tinham o poder de prender, tanto por mandado de juízes ou em crime de flagrantes. Eram sempre acompanhados por um auxiliar de Alcaidaria ou por um tabelião”.

A institucionalização do que seria Polícia Militar tem sua origem com a vinda da família real para o Rio de Janeiro, em 1808, e a criação da Divisão Militar da Guarda Real da Polícia no ano seguinte.

Munteal Filho (2010) afirma que a “partir da instalação da Divisão Militar da Guarda Real da Polícia, que se constituiu pela primeira vez uma força de tempo integral, organizada militarmente e com autoridade para manter a ordem e perseguir os criminosos, nos moldes do corpo policial existente na Europa, no final do século XVIII e início do século XIX e da Guarda Real da Polícia de Portugal, criada em 1801”.

É deste modo, após o início do século XIX, que as instituições públicas instituem a noção moderna de controle, de forma que os órgãos policiais especializados são criados com o objetivo de padronizar e ampliar o controle estatal sobre o espaço público.

Sendo assim, a instituição policial que conhecemos, responsável pelo patrulhamento uniformizado e regular, rapidamente assume o papel de agente estatal mais próximo dos cidadãos (MUNTEAL FILHO, 2010).

Durante a emancipação da colônia, em 1822, e Guerras de Independência, a Guarda Real de Polícia foi quem protegeu a capital e o resto do país, exercendo forte influência, devido a sua organização, na criação da Polícia Militar do Pará em 1818, e da Bahia e Pernambuco, em 1825.

Foi partindo da necessidade de maior segurança e tranquilidade públicas, que a Divisão Militar da Guarda Real da Polícia foi fundada em 13 de maio de 1809, pelo Príncipe Regente D. João. Sendo responsável, a partir daquele momento, pela manutenção da ordem e sossego públicos, bem como pela extinção de incêndios e coibição do contrabando.

2.1.2 Polícia Militar no RN

Wanderley (1969) entende que o Conselho Geral da Província cria, através de uma Resolução datada de 27 de junho de 1834, o Corpo Policial da Província do Rio Grande do Norte, com efetivo inicial de 50 (cinquenta) Praças. Atualmente, esta é a data aceita como a da criação da Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte. Wanderley (1969) detalha, ainda, todas as denominações da Polícia Militar no decorrer de sua história, bem como os constantes aumentos de efetivo, evidenciando a preocupação dos governantes no controle social e na manutenção da paz e da ordem.

Em 04 de novembro de 1836, o Presidente da Província do Rio Grande do Norte, João José Ferreira de Aguiar, sancionou a Resolução nº 27, denominando a Força Policial de Corpo Policial do Rio Grande do Norte, elevando seu efetivo a 70 (setenta) Praças. Em 12 de maio de 1860, o Doutor Antônio Marcelino Nunes Gonçalves, então Presidente da Província do RN, sancionou a Lei nº 454, aumentando o efetivo do Corpo Policial da Província para 124 (cento e vinte quatro) praças. Já em 03 de junho de 1870, através da Lei nº 616, o efetivo foi aumentado para 130 (cento e trinta) Praças.

Em 27 de novembro de 1909, O Governador Alberto Maranhão, sancionou a Lei nº 279, aumentando o efetivo do já Batalhão de Segurança, 200

(duzentos) homens, comandados por um Tenente Coronel. Em 1920, a Força Policial do Estado era composta de um Batalhão de Segurança, com 460 (quatrocentos e sessenta) homens, um Esquadrão de Cavalaria, com 96 (noventa e seis) homens, e uma seção de Bombeiros. Em 1923, o Batalhão de Segurança passou a ser denominado de Regimento Policial Militar.

Em 1929, no governo de Juvenal Lamartine, o Regimento Policial Militar era comandado por um Coronel e possuía 700 (setecentos) homens, tendo em 1937, com o Estado Novo, sido transformado em Força Pública Militar, em 1940 teve seu efetivo aumentado para 1.100 (mil e cem) homens, com a Constituição de 1946, foram designadas como Polícia Militar, todas as instituições destinadas a garantir a segurança interna e a manutenção da ordem nos Estados, nos Territórios e no Distrito Federal, como forças auxiliares, reservas do Exército, em 1950 o efetivo foi fixado em 1144 (mil cento e quarenta e quatro) homens, já em 1960 o efetivo da Polícia Militar subiu para 1.592 (um mil quinhentos e noventa e dois) homens, registrando em 100 anos um aumento de 1.284 por cento no seu efetivo.

A Polícia Militar atualmente conta com um efetivo previsto de 13.466 policiais militares, entre Oficiais e Praças, porém existem mais de 4.000 vagas não preenchidas. Os Oficiais, a quem cabe o comando da instituição, são distribuídos nos seguintes quadros:

QOPM	Quadro de Oficiais Policiais Militares
QOA	Quadro de Oficiais de Administração
QOE	Quadro de Oficiais Especialistas
QOS	Quadro de Oficiais de Saúde
QOAS	Quadro de Oficiais de Apoio a Saúde
QCPM	Quadro de Capelães Policiais Militares
QOF	Quadro de Oficiais Femininos

Quadro 01: Quadro de Oficiais da PMRN

Fonte: Adaptado da Lei Complementar 090 de 04 de janeiro de 1991

As Praças que representam mais de noventa por cento do efetivo total da Polícia Militar são distribuídas em Qualificações Policiais Militares Particulares, quais sejam: Combatentes e Especialistas, sendo as de especialistas distribuídas da

seguinte forma:

Especialista de Manutenção de Armamento
Especialista de Operação de Comunicações
Especialista de Motomecanização
Especialista Músico
Especialista de Manutenção de Comunicações
Especialista de Saúde
Especialista Corneteiro
Especialista de Solípedes
Mecânico de Manutenção Aeronáutica
Auxiliar de Prevenção ao Uso de Drogas

Quadro 02: Quadro de praças especialistas da PMRN

Fonte: Adaptado do Decreto 21.849 de 19 de agosto de 2010

A Polícia Militar do Rio Grande do Norte tem a missão de proteger as pessoas, fazer cumprir as leis, combater o crime e preservar a ordem pública.

2.1.2.1 Criação da CPATAMO e da 1ªCPM/5ºBPM

A CPATAMO ou Companhia de Patrulhamento Tático Móvel foi criada pelo então Governador do Estado do Rio Grande do Norte, Iberê Ferreira de Souza, através do Decreto nº 21.613, de 07 de abril de 2010, que criou o Batalhão de Polícia de Choque – BPCHOQUE, com sede na Cidade de Natal e com área de atuação compreendendo todo o território do Estado do Rio Grande do Norte, sendo a CPATAMO, um órgão de execução do BPCHOQUE com a finalidade de atuar preventivamente como força de dissuasão em locais de possível perturbação da ordem pública e repressivamente com a realização policiamento em praças desportivas e em grandes eventos, patrulhamento tático móvel nas principais vias da capital e região metropolitana e em áreas de alto risco, escolta de presos e apoio às unidades da capital e do interior, quando necessário, tendo em seu corpo funcional 05 (cinco) Oficiais, sendo 01 (um) Oficial Intermediário, 04 (quatro) Oficiais Subalternos e 80 (oitenta) Praças.

A 1ªCPM/5ºBPM ou 1ª Companhia do 5º Batalhão de Polícia Militar foi criada pelo então Governador do Estado do Rio Grande do Norte, José Agripino Maia, através do Decreto nº 11.531, de 03 de dezembro de 1992, que criou o 5º Batalhão de Polícia Militar – 5ºBPM, com sede na Cidade de Natal e com área de

atuação compreendendo a zona sul e a oeste da capital, sendo a 1ª Companhia um órgão de execução do referido Batalhão, com cobertura da área da zona oeste da Capital. Com a Criação do 9ºBPM, que ficou com a área da zona oeste, coube ao 5ºBPM a zona sul e à 1ª companhia, como órgão de execução, ficou responsável pelo policiamento de Rádio Patrulha e Força Tática de toda a zona sul da capital, cabendo-lhe desenvolver atividades de natureza preventiva, necessárias à preservação da ordem pública, executar o policiamento ostensivo motorizado, dar apoio às demais companhias do batalhão de origem e de outras unidades policiais, quando necessário, tendo em seu corpo funcional 03(três) Oficiais, sendo 01(um) Oficial Intermediário, 02 Oficiais Subalternos e 130 (cento e trinta) Praças.

2.2 CONCEITUANDO A MOTIVAÇÃO

De acordo com Newstrom (2008, p. 99) motivação “é o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos”. Sendo assim, os servidores receberão influência de fatores motivacionais internos e externos que influenciam diretamente na tomada de decisão e no seu comportamento.

Para Robbins (2005, p. 132) a motivação “é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Esse autor emprega três elementos fundamentais em sua definição, que são: intensidade, quanto esforço a pessoa emprega; direção, aos objetivos e de forma coerente e, persistência, que implica em quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço.

Enquanto para Ferreira (2000, p. 473) motivação “é ato ou efeito de motivar. Exposição de motivos ou causas. Conjunto de fatores, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”.

Para Macêdo (2012, p. 58) “a motivação está relacionada ao trabalho em si, ao prazer de fazer algo e aos desafios enfrentados para alcançar e excelência em resultados naquilo que se gosta de fazer”. Esse autor relaciona, ainda, motivação ao prazer de realizar determinada atividade e aos desafios para atingir resultados, sendo fundamental o indivíduo gostar do que faz.

2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A década de 1950 foi o período mais marcante para o surgimento de teorias motivacionais. Embora as teorias da época sofram muitas críticas quanto a sua validade, serviram de base para o surgimento de teorias contemporâneas, representando os fundamentos para o desenvolvimento das teorias modernas.

2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow

Macedo (2012, p. 60) diz que “o psicólogo clínico Abraham Maslow arquitetou sua teoria com base em estudos empíricos e científicos. Reuniu experimentos e analisou dados ao longo de 25 anos sobre pessoas de diversos graus de sanidade mental, para afirmar que os seres humanos possuem cinco grandes grupos de necessidades”.

A teoria de Maslow divide as necessidades em cinco níveis, sendo duas classificadas como de nível inferior ou mais baixo, que compreende as fisiológicas e de segurança e três classificadas como de nível superior ou mais alto, que são as sociais, de estima e as de auto realização, conforme figura abaixo:



Figura 01 – A hierarquia de Necessidades, de Maslow.
Fonte: Adaptado de Robbins (2011, p. 198).

As necessidades de nível inferior são: As fisiológicas que compreendem as mais básicas como fome, sede, abrigo, sexo e necessidades do corpo, e as necessidades de segurança que correspondem à proteção contra danos físicos e emocionais e a necessidade se sentir seguro.

As necessidades de nível superior são: A social que compreende afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo; a necessidade de estima que representa respeito, realização, autonomia, status, reconhecimento e atenção e a necessidade de auto realização que corresponde ao crescimento, alcance de seu próprio potencial e auto desenvolvimento.

Para Maslow à medida que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima torna-se a dominante.

Segundo Macêdo (2012), mesmo com o suporte da teoria das necessidades, o gestor deve ficar alerta para as necessidades de seus funcionários.

Em alguns casos o dinheiro pode ser utilizado como fator motivador extrínseco, por sinalizar prestígio, por suprir deficiências e tornar-se um meio para a satisfação de necessidades sociais.

2.3.2 Teoria X e Y, de Douglas McGregor

Para Robbins (2005, p. 133) “Douglas McGregor propôs duas visões distintas do ser humano: uma basicamente negativa, chamada de **Teoria X**; e outra basicamente positiva, chamada de **Teoria Y**”.

Na teoria de McGregor, um trabalhador X ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e tentará evitar o trabalho sempre que possível, devendo ser coagido, controlado ou ameaçado para atingir metas. Evita responsabilidades, mostra pouca ambição, em geral coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho.

Já o trabalhador Y ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que acha o trabalho natural, demonstra auto orientação e autocontrole quando comprometidos com os objetivos, busca responsabilidade, sente-se bem no trabalho e procura atingir os objetivos que lhe são colocados.

Segundo Robbins (2005, p. 134) “não existem evidências de que as premissas de ambas as teorias sejam válidas, nem de que a aceitação das premissas da Teoria X e a alteração do comportamento individual de acordo com ela resultem em um funcionário mais motivado”.

2.3.3 Teorias Motivacionais Modernas

2.3.3.1 Teoria ERG de Clayton Alderfer

Segundo Robbins (2005, p. 136) “Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, trabalhou em cima da hierarquia das necessidades, de Maslow, para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica”.

Partindo do modelo da hierarquia das necessidades de Maslow, procurando superar suas fraquezas, Clayton Alderfer, propôs o modelo E-R-G com apenas três níveis que são:

a) Necessidades Existenciais: remuneração, condições físicas de trabalho, segurança no trabalho e benefícios.

b) Necessidades de Relacionamento: desejo de ser compreendido e aceito por superiores e colegas de trabalho, dentro e fora da empresa.

c) Necessidades de Crescimento: desejos de autoestima e auto realização.

2.3.3.2 Teoria das necessidades de McClelland

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

a) Necessidade de Realização: desejo de fazer melhor as coisas, a busca da excelência, de lutar pelo sucesso.

b) Necessidade de Poder: desejo de impactar, ter influência e de controlar as outras pessoas.

c) Necessidade de Associações: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Segundo Robbins (2005, p. 138) em sua pesquisa sobre a necessidade de realização, McClelland descobriu que os grandes realizadores se destacam das outras pessoas pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. A segunda necessidade identificada por McClelland, a de poder é o desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas. Já a terceira necessidade é a necessidade de

associação e diz que pessoas orientadas por essa necessidade buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

2.3.3.3 Teoria da fixação de objetivos de, Edwin Locke

No final da década de 1960, Edwin Locke (apud Robbins, 2009) 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.

2.3.3.4 Teoria da Expectativa, de Victor Vroom

Para Macêdo (2012, p. 79) “desenvolvida por Victor Vroom, a teoria preconiza que as pessoas colocam mais energia na realização de suas tarefas quando possuem expectativas positivas sobre o futuro e quando são atraídas por resultados específicos”.

Esta teoria propõe que um funcionário se sente motivado a empregar um grande esforço, quando acredita em um resultado com boa avaliação de desempenho e que resulte em recompensas que irão satisfazer suas metas pessoais. A teoria focaliza três relações:

- a) Relação esforço-desempenho. A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
- b) Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
- c) Relação recompensas-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.



Figura 02 – Teoria da Expectativa, de Victor Vroom.
 Fonte: Adaptado de (Robbins, 2005, p. 148).

Observa-se, segundo a teoria da expectativa, que os trabalhadores visam à expectativa de resultado e à recompensa que o resultado trará, conforme visualiza-se na figura.

Victor Vroom (2009) sustenta em sua teoria que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo.

Para Robbins (2005, p. 148) “a teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo necessário para continuarem empregados”.

Segundo Wagner III (2000, p. 89) “a teoria da expectativa ou expectância, como também é chamada, é uma teoria ampla sobre motivação que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho”.

2.4 RELAÇÕES ENTRE SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO

2.4.1 Satisfação no trabalho

As empresas e instituições precisam de informações sobre a satisfação dos funcionários no trabalho para tomarem as decisões mais acertadas, visando evitar e resolver problemas dos trabalhadores. Para tanto, é importante realizar pesquisa de qualidade de vida no trabalho, por ser um poderoso instrumento de diagnóstico para avaliação de problemas mais amplos dos empregados e de suas atitudes positivas.

Segundo Newstrom (2008, p 213) uma pesquisa sobre satisfação no trabalho é um procedimento mediante o qual os funcionários relatam seus sentimentos em relação aos seus empregos e ao seu ambiente de trabalho.

Para Wagner III (2000, p. 121) “é um sentimento agradável que resulta da percepção de que nosso trabalho realiza ou permite a realização de valores importantes relativos ao próprio trabalho”.

Estudos sobre ambiente de trabalho produzem benefícios importantes, como a indicação dos níveis de satisfação de uma empresa, as áreas específicas de satisfação e insatisfação, ofertando subsídios para os gestores nas tomadas de decisão.

2.4.2 Motivação no trabalho

Coopers e Lybrand (1996, p. 97), “entendem ser difícil compreender a motivação do homem no trabalho, pois os fatores de satisfação variam de organização para organização, de indivíduo para indivíduo e mesmo para um indivíduo, a intensidade das necessidades e preferências por fatores de satisfação variam no transcorrer do tempo”.

Tomando por base esta definição, a satisfação do indivíduo recebe influência da organização em que ele trabalha, da intensidade e são variáveis. O que satisfaz hoje pode não satisfazer amanhã.

De acordo com Robbins (2011, p. 196), “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta”.

Segundo Mitchell (1982, p. 81), “a motivação representa aqueles processos psicológicos que causam excitação, direção e persistência de ações voluntárias que são dirigidas para metas”.

Observa-se que Robbins e Mitchell, convergem para uma mesma definição tomando por base a direção e a persistência de ações voltadas para o alcance de metas.

Segundo Newstrom (2008, p. 99) a motivação para o trabalho “é o conjunto de forças internas e externas que fazem com que os funcionários escolham determinado curso de ação e adotem certos comportamentos”.

Para Bergamini (2008, p. 126) “nenhuma predisposição psicológica está tão permeada de emoções como aquela que diz respeito à motivação. O ser humano é motivado no sentido da busca de emoções positivas, bem como da fuga de emoções negativas”.

Sendo assim, a motivação no trabalho está diretamente ligada à condição de satisfação dos funcionários, forças externas estimulando o servidor a escolher ações e comportamentos para o alcance de determinada meta.

2.5 TEORIA DE DOIS FATORES, DE FREDERICK HERZBERG

Na década de 1950, Frederick Herzberg, baseado em uma pesquisa realizada entre engenheiros e contadores, desenvolveu o modelo de motivação dos dois fatores. Segundo Herzberg (apud Newstrom, 2008) dois conjuntos separados de fatores influenciavam a motivação: os higiênicos ou de manutenção e os motivacionais ou causadores de satisfação.

Os fatores higiênicos ou de manutenção, são necessários, porém, insuficientes para motivar. A presença deles apenas deixa o funcionário na condição de neutralidade, mas a sua falta traz sentimentos altamente negativos que dificultam a sensação de satisfação entre os funcionários.

Os fatores motivacionais, motivadores ou causadores de satisfação, quando ausentes, raramente produzem insatisfação, mas sua presença é primordial para a motivação. Esses fatores estão relacionados com a tarefa do funcionário e incluem autonomia, prazer na realização do trabalho, desafios, responsabilidades e recompensas por resultados.

Segundo Robbins (2009) essa teoria recebe diversas críticas:

a) O procedimento utilizado por Herzberg é limitado por sua metodologia. Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito para si. Caso contrário, buscam culpar o ambiente externo pelo fracasso.

b) A confiabilidade da metodologia de Herzberg é questionável. Os pesquisadores precisam fazer interpretações, abrindo espaço para a contaminação dos resultados.

c) Não foi usada uma medida geral para a satisfação.

d) A teoria dos dois fatores ignora as variáveis situacionais, tornando-a inconsistente.

e) Herzberg pressupõe uma relação entre satisfação e produtividade, mas a metodologia de pesquisa utilizada enfoca apenas a satisfação.

Para Macêdo (2012, p. 66) “Frederick Herzberg afirmava que satisfação e desempenho elevados no cargo estão relacionados com o atendimento das necessidades motivacionais dos funcionários”



Figura 03 – Comparação entre as visões de satisfação e insatisfação.
Fonte: (Robbins, 2011, p. 136).

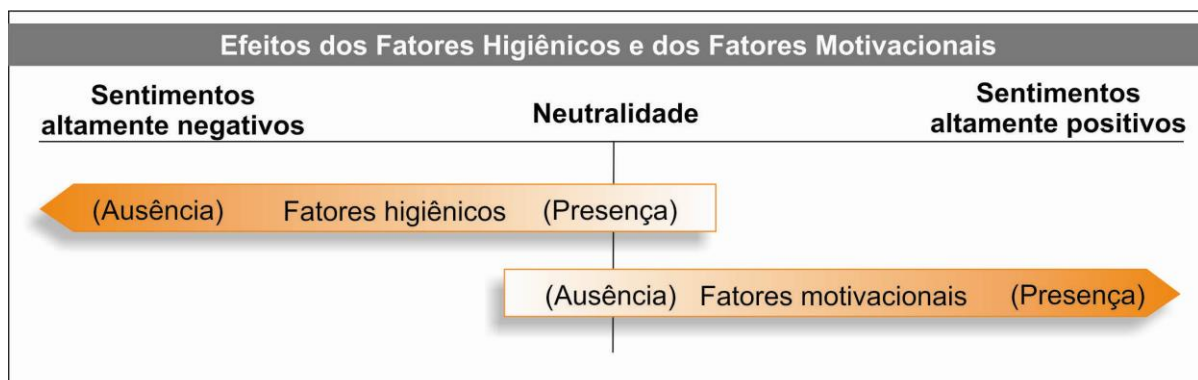


Figura 04 – Efeitos dos Fatores Higiênicos e dos Fatores Motivacionais
Fonte: (Newstrom, 2008, p. 105).

Observa-se nas figuras 03 e 04 que a ausência de fatores higiênicos traz sentimentos altamente negativos e sua presença leva à neutralidade, já a ausência de fatores motivacionais traz sentimento de neutralidade e sua presença traz sentimentos altamente positivos.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos objetivos, esta pesquisa apresenta-se como exploratória posto que procura identificar padrões sobre o tema explorado, para possibilitar a avaliação de teorias e conceitos para serem aplicados à questão problema.

Quanto aos procedimentos, foi desenvolvido um Estudo de Casos múltiplos, permitindo o seu detalhado conhecimento, dando condições para análise comparativa da motivação de duas Companhias de Polícia Militar.

Quanto à natureza, apresenta-se como um estudo quantitativo, cujos dados apresentados são precisos e específicos.

Sobre a abordagem quantitativa, Richardson explica:

[...] Caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. (RICHARDSON, 1999, p.70).

Os estudos quantitativos procuram compreender como é o mundo do ponto de vista dos participantes, cuja intenção fundamental é proporcionar uma perspectiva, abrangente e coerente, do objetivo de estudo, do ponto de vista do investigador.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Marconi e Lakatos (2002, p. 41) entendem a população ou universo como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Foi utilizada amostra probabilística aleatória simples com os policiais militares da CPATAMO e da 1ª COM/5ºBPM.

Foi considerado um erro amostral de 6% e um nível de confiança de 95%. Tais índices justificam-se pela variável “tempo” e por fatores relacionados ao absenteísmo dos policiais das referidas companhias sob estudo.

Para o estudo em questão, a população limitou-se a amostra de 62(sessenta e dois) policiais militares que compõem a CPATAMO que correspondem 72,9% de seu efetivo de 85(oitenta e cinco) policiais, sendo 05(cinco) oficiais e 80(oitenta) praças, e a amostra de 97(noventa e sete) policiais militares, que compõem a 1ªCPM/5ºBPM, correspondente a 72,9% de seu efetivo de 133 (cento e trinta e três) policiais.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Foi utilizado questionário adaptado do Guia para diagnósticos em administração de recursos humanos: roteiros e instrumentos para qualidade, Celinski (1994, p. 76), constituído de 63 itens para avaliar motivação, mensurados por uma escala do tipo Likert com cinco pontos e variação de 0 a 4, a qual avalia a intensidade da ocorrência como nunca aplicável, pouco aplicável, razoavelmente aplicável, muito aplicável e totalmente aplicável.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg			
Fatores Motivacionais		Fatores Higiênicos	
Variáveis	Nº das questões	Variáveis	Nº das questões
Conteúdo do trabalho em si.	1; 9; 12; 19; 22; 32; 35; 48	Estilo de supervisão do chefe.	3; 13; 24; 26; 30; 34; 49
Sentido de realização de algo importante.	8; 17; 37; 43; 47; 53; 60	Relações pessoais com os colegas.	5; 15; 28; 36; 44
Exercício da responsabilidade.	10; 20; 41; 55; 56	Salário.	4; 14; 27; 33
Possibilidade de crescimento.	11; 21; 40; 45; 57; 58	Políticas de administração de pessoal.	6; 18; 23; 25; 39; 42; 50, 61
Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.	7; 29; 31; 46; 52; 62; 63	Condições físicas e segurança do trabalho.	2; 16; 38; 51; 54; 59

Quadro 01: Fatores para tabulação do questionário de Celinski

Fonte: Adaptado de Celinski (1994)

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE E TRATAMENTO DOS DADOS

Sobre a análise quantitativa, Oppenheim explica:

[...] a análise quantitativa, podem-se calcular médias, computar percentagens, examinar os dados para verificar se possuem significância estatística, podem-se calcular correlações, ou tentar várias formas de análise multivariada, como regressão múltipla ou a análise fatorial (OPPENHEIM, apud Roesch, 1996, p. 142).

Estas análises permitem testar hipóteses, comparar os resultados para vários subgrupos, e assim por diante.

Depois de definidos os instrumentos de coleta de dados desta pesquisa, o próximo passo consiste na análise dos mesmos. Para Marconi e Lakatos (2002, p. 152) “essa fase da pesquisa [...] representa a aplicação lógica dedutiva e indutiva do processo de investigação”.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 OS FATORES HIGIÊNICOS COMO ELEMENTO DA MOTIVAÇÃO NA CPATAMO E NA 1ª CPM/5º BPM

Para análise dos fatores higiênicos como elemento da motivação, foram feitos gráficos de frequência de respostas com o objetivo de identificar o nível de satisfação para cada um dos quesitos, identificando os pontos fortes e fracos.

Para Wagner III (2000, p. 128) “[...] características físicas do ambiente de trabalho, como limpeza, instalações ao ar livre e riscos à saúde desempenham um papel muito importante da determinação do modo como as pessoas realizam suas tarefas”.

Vale ressaltar que fatores ligados ao ambiente não trazem satisfação, mas a sua falta provoca grande insatisfação.

Partindo desse princípio foi possível interpretar os valores obtidos, considerando que os itens do questionário adaptado de Celinski (1994) e aplicado na pesquisa foram mensurados por uma escala do tipo Likert, com cinco pontos variando de “0” a “4”, onde o 0 (zero) significa “nunca aplicável nesta organização”, 1 (um) “pouco aplicável”, 2 (dois) “razoavelmente aplicável”, 3 (três) “muito aplicável” e 4 (quatro) “totalmente aplicável”. Como a escala utilizada tem como valor médio o 2 (dois), associando-se à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, é possível admitir que o índice 2 (dois) indica um estágio de neutralidade; valores menores que 2 (dois),

tendendo a 0 (zero), indicariam uma tendência à insatisfação, já valores maiores que 2 (dois) tendendo a 4 (quatro), representariam uma tendência à não-insatisfação.

Assim, para uma melhor compreensão, essas variáveis foram estudadas isoladamente, tendo sido obtidos os resultados que seguem abaixo.

FATORES HIGIÊNICOS				
VARIÁVEIS	CPATAMO		1ª CPM/5º BPM	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Estilo de supervisão do chefe	2,87	0,74	2,43	0,88
Relações pessoais com os colegas	3,30	0,52	2,71	0,82
Salário	1,13	0,89	0,61	0,69
Políticas de administração de pessoal	2,24	0,69	1,53	0,74
Condições físicas e segurança do trabalho	1,81	0,74	1,42	0,75

Tabela 01: Resultados das medias e desvios padrão na pesquisa fatores higiênicos
Fonte: Dados da pesquisa 2013

A partir das respostas às questões relacionadas à variável “Estilo de supervisão do chefe”, foi possível gerar os gráficos 01 e 02.

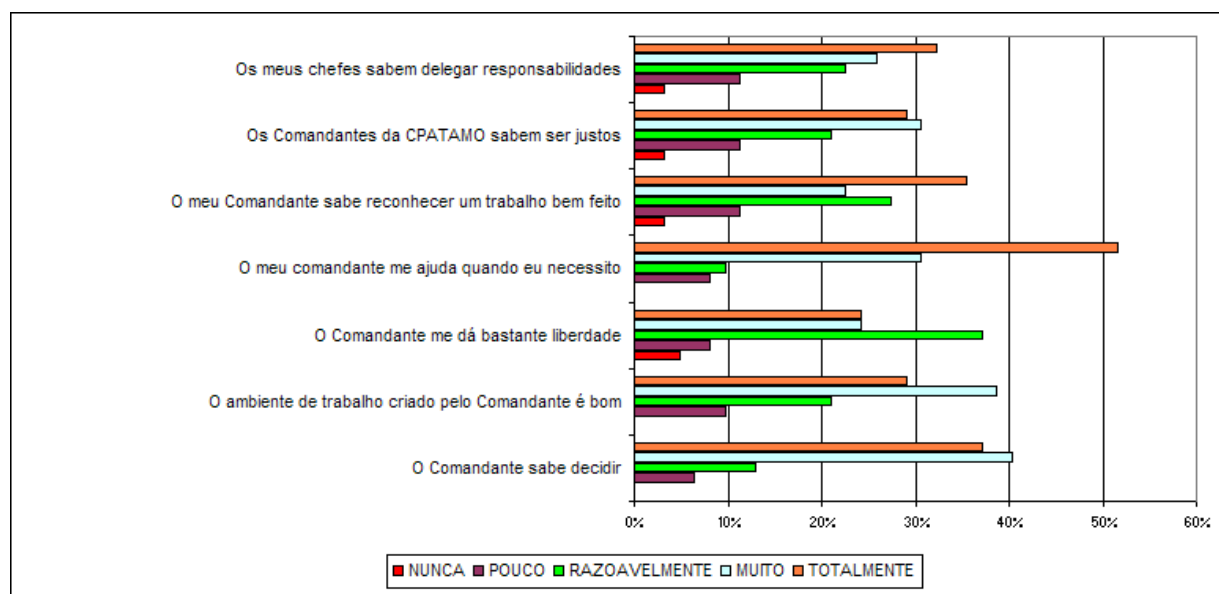


Gráfico 01: Estilo de supervisão do comandante na CPATAMO
Fonte: Dados da Pesquisa 2013

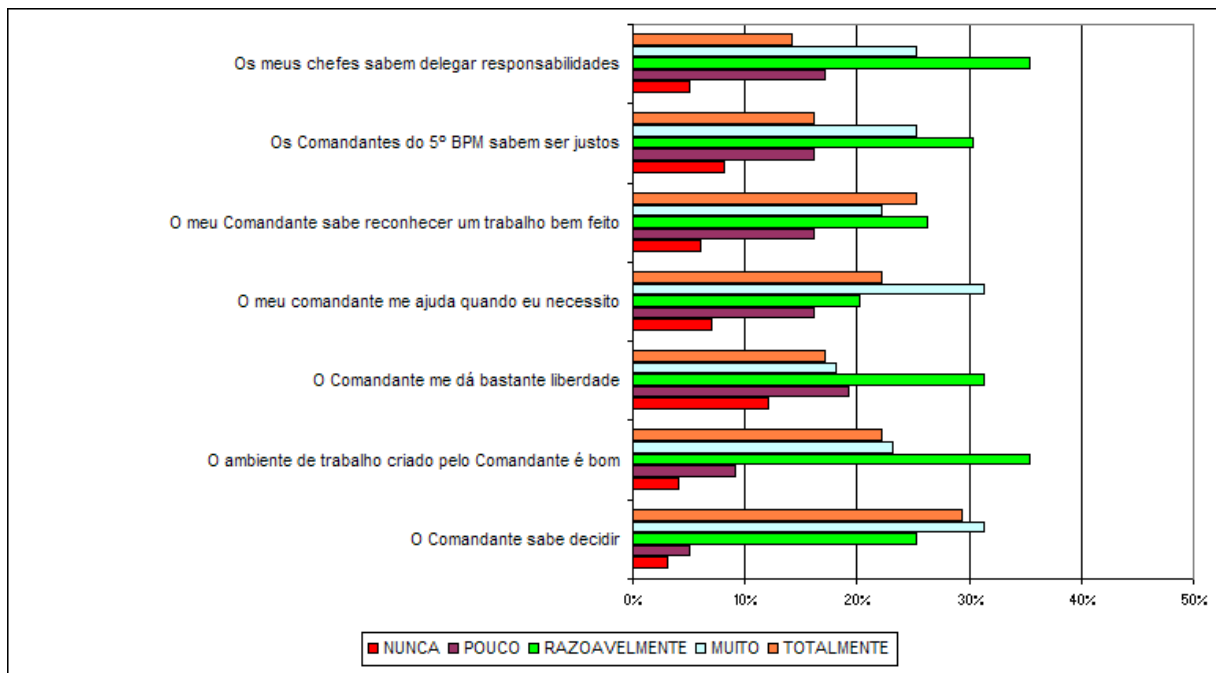


Gráfico 02: Estilo de supervisão do comandante na 1ªCPM/5ºBPM
 Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Ao analisar os gráficos 01 e 02, que tratam da variável “Estilo de supervisão do comandante” nas Companhias sob estudo, observa-se que a CPATAMO apresenta um perfil de comando com características elevadas quando o aspecto sabe delegar responsabilidades, sabe ser justo, reconhecer um trabalho bem feito e sabe decidir, nos quais as expressões, totalmente aplicável e, ou muito aplicável e até razoavelmente aplicável se apresentam com maior frequência diante das demais.

Na 1ªCPM/5ºBPM observa-se em todas as questões o aparecimento da expressão razoavelmente aplicável e muito aplicável, e o aparecimento da expressão pouco aplicável e nunca aplicável.

Sendo assim, pode-se notar que, tanto na CPATAMO como na 1ªCPM/5ºBPM os índices em análise apresentam fortes elementos que se traduzem em índices de não insatisfação, sendo observado nível mais elevado na CPATAMO.

Referindo-se à variável “Relações pessoais com os colegas”, os dados colhidos possibilitaram a construção dos gráficos 03 e 04.

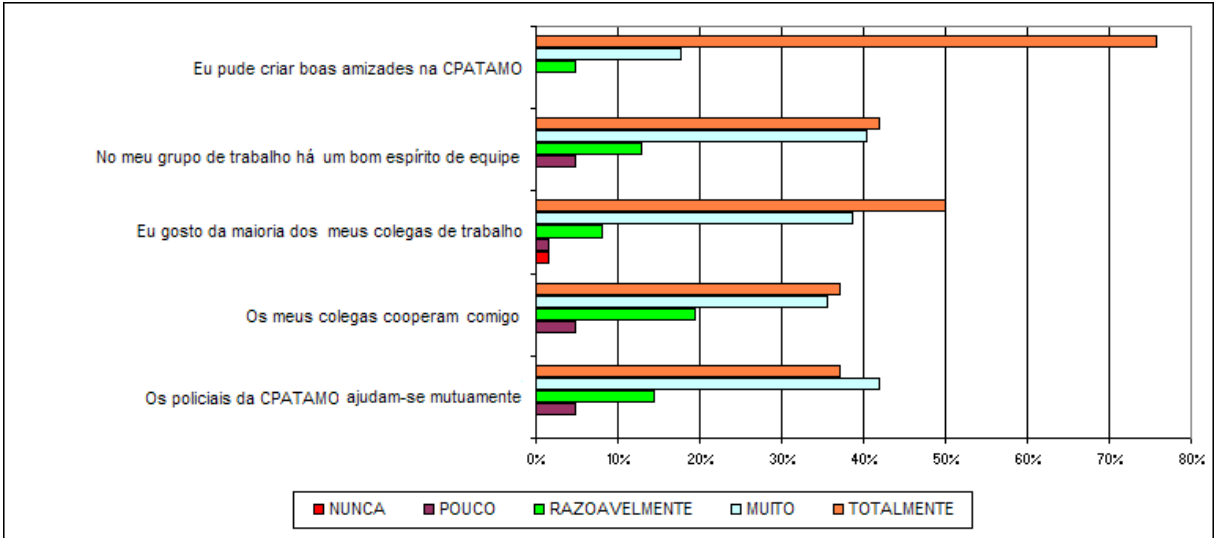


Gráfico 03: Relações pessoais com os colegas da CPATAMO
 Fonte: Dados da Pesquisa 2013

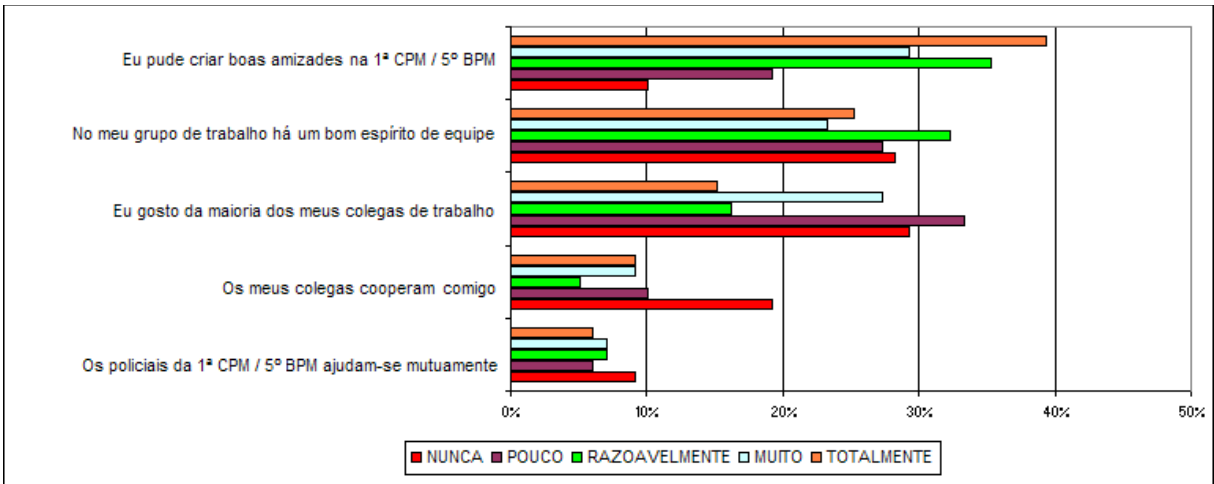


Gráfico 04: Relações pessoais com os colegas da 1ª CPM / 5ª BPM
 Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Ao analisar os gráficos 03 e 04, que tratam da variável “Relações pessoais com os colegas” de trabalho nas Companhias sob estudo, observa-se que a CPATAMO apresenta um perfil de relações pessoais com características elevadas quanto aos aspectos “criar boas amizades, bom espírito de equipe, gostar dos colegas de trabalho, cooperação dos colegas e ajuda mútua”, onde as expressões “totalmente aplicável e/ou muito aplicável” se destacaram, e observa-se também o não aparecimento da expressão “nunca aplicável”.

Na 1ª CPM / 5ª BPM, observa-se na questão criar boas amizades o aparecimento mais forte das expressões “totalmente aplicável, muito aplicável e razoavelmente aplicável”, já nas demais questões aparece com maior intensidade as expressões “pouco aplicável e nunca aplicável”, o que mostra problemas de

relacionamento entre os entrevistados, entretanto, pode-se notar fortes índices de não insatisfação, embora com menor intensidade que os apresentados pelos respondentes da CPATAMO.

No que tange à variável “Salário”, apresento os gráficos 05 e 06 com os resultados a seguir.

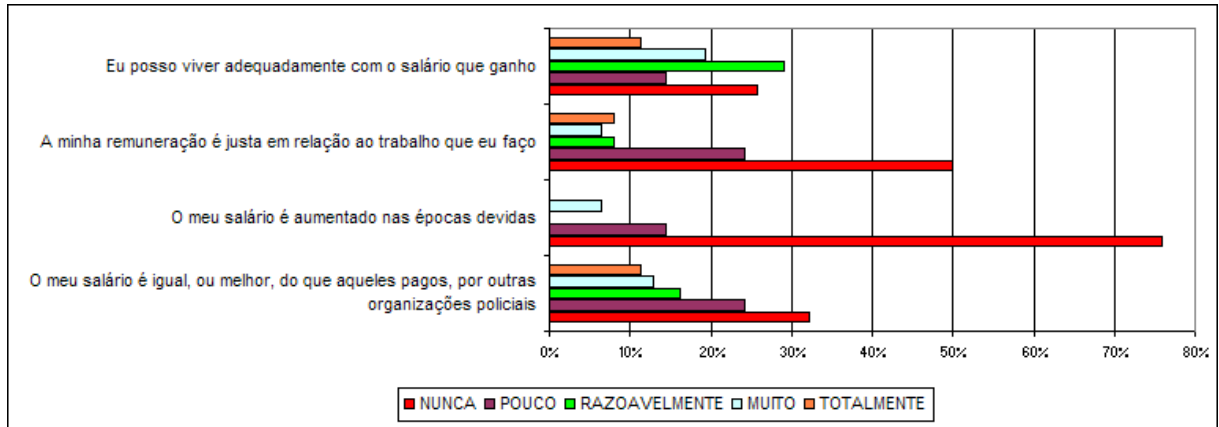


Gráfico 05: Salário do efetivo da CPATAMO

Fonte: Dados da Pesquisa 2013

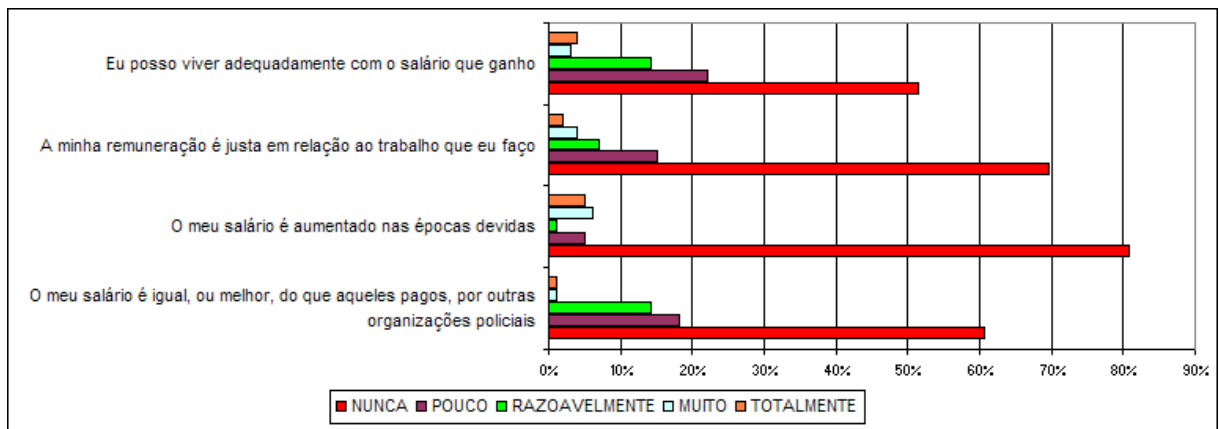


Gráfico 06: Salário do efetivo da 1ªCPM/5ºBPM

Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Diante da análise dos gráficos 05 e 06, que abordam o fator salário, pode-se notar a insatisfação nas duas unidades pesquisadas, uma vez que as indagações feitas recebem respostas claras e em proporções bem similares entre as duas partes.

Quando perguntado aos policiais da CPATAMO e da 1ªCPM/5ºBPM se é possível que eles vivam adequadamente com o salário que ganham, observa-se como resposta que as variáveis “pouco aplicável” e “nunca aplicável” se destacam dentre as demais, sendo reforçadas pelas respostas da segunda pergunta, que indaga se a remuneração recebida pelos respondentes é justa, da terceira pergunta,

que indaga sobre o aumento de salário em épocas devidas e da quarta pergunta que compara o salário com outras organizações policiais, sendo identificadas, principalmente, a resposta “nunca aplicável” e em menor intensidade a resposta “pouco aplicável”.

Segundo Chiavenato (1999, p. 223) “o salário representa a principal forma de recompensa organizacional”.

Nota-se, portanto, que tanto os respondentes da CPATAMO quanto os da 1ªCPM/5ºBPM, apresentaram características de insatisfação quando o assunto é salário.

Sobre a variável “Políticas de administração de pessoal”, as informações obtidas estão representadas nos gráficos 07 e 08:

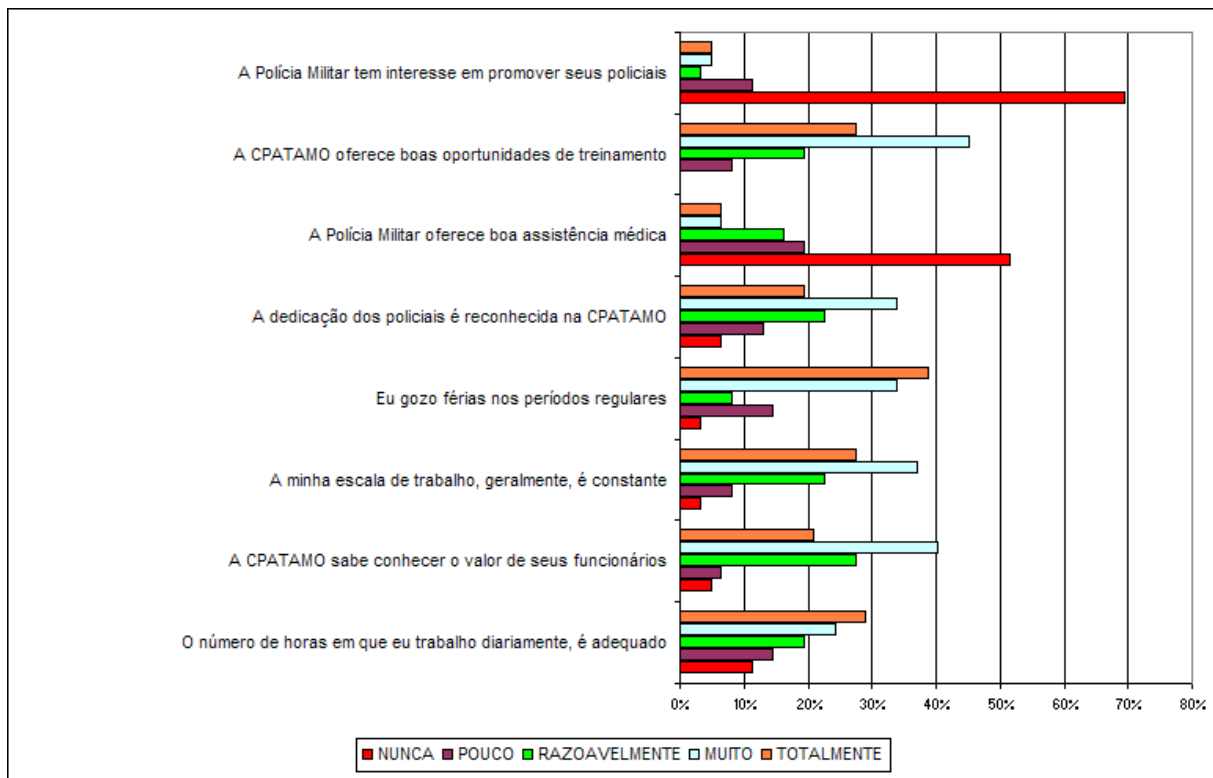


Gráfico 07: Políticas de administração de pessoal do comando da CPATAMO
Fonte: Dados da Pesquisa 2013

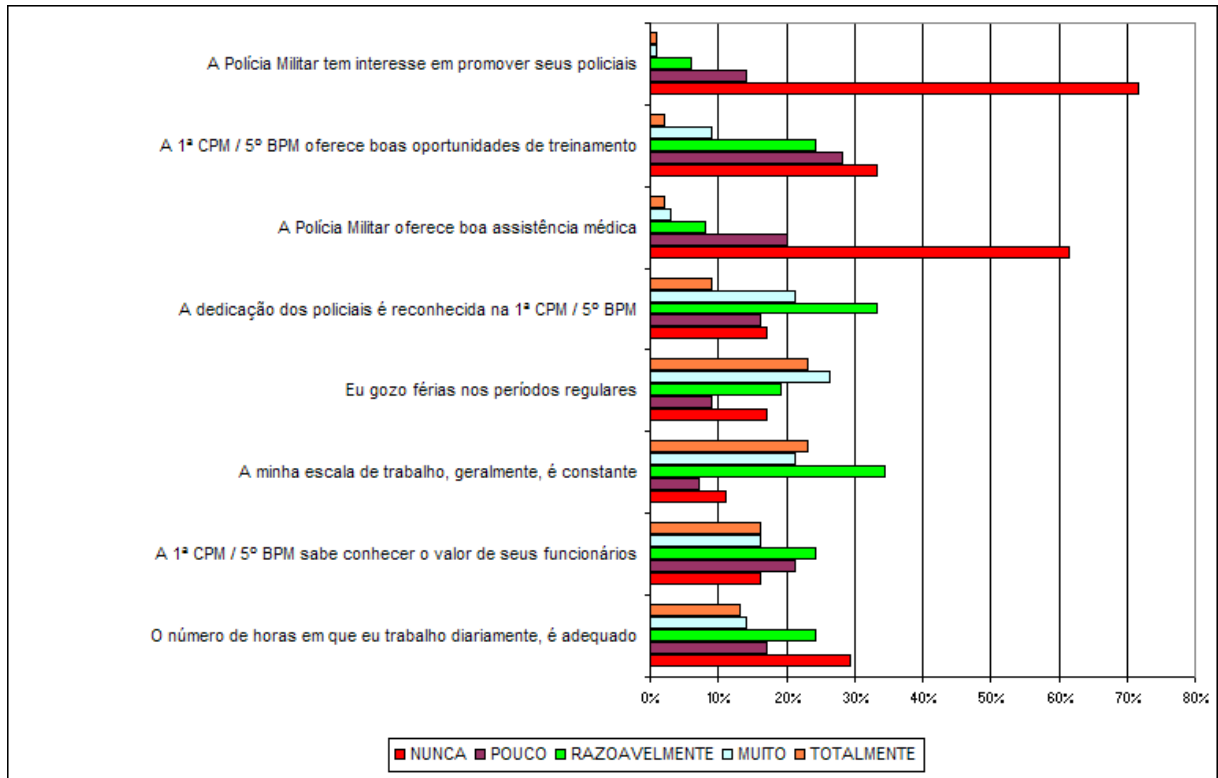


Gráfico 08: Políticas de administração de pessoal do comando da 1ªCPM/5ºBPM
Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Diante da observação dos gráficos 07 e 08, que trata da variável “Política de administração de pessoal do comando” das subunidades em estudo, pode-se identificar que, em ambas, a primeira pergunta que trata do interesse da Polícia Militar em promover seus integrantes, a expressão encontrada foi “nunca aplicável”, quase que em sua totalidade.

Sobre o desenvolvimento de pessoas e carreira Chiavenato diz:

[...] “O desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com o desenvolvimento de suas carreiras. [...] ‘o desenvolvimento de carreira é um processo formalizado e sequencial que focaliza o planejamento da carreira futura dos funcionários que tem potencial para ocupar cargos elevados’” (CHIAVENATO, 1999, p. 326).

Os dados colhidos revelam a insatisfação dos policiais com a ausência ou precariedade de promoções na Instituição, inviabilizando o desenvolvimento de suas carreiras.

Para a segunda pergunta, que trata da oportunidade de treinamento, as respostas da CPATAMO foram “razoavelmente aplicável, totalmente aplicável e muito aplicável”; já na 1ªCPM/5ºBPM as respostas mais encontradas foram “nunca

aplicável, pouco aplicável e razoavelmente aplicável”. Para a terceira pergunta, que indaga sobre a assistência médica que a PMRN oferece, as respostas de ambas foram predominantemente “nunca aplicável e pouco aplicável”, quanto ao reconhecimento e a carga horária os respondentes da CPATAMO consideraram as respostas “totalmente aplicável, muito aplicável e razoavelmente aplicável”, tendo os respondentes da 1ªCPM/5ºBPM assinalado as expressões “razoavelmente aplicável, pouco aplicável e nunca aplicável” às que predominaram, caracterizando um sentimento de insatisfação.

Diante do exposto, observam-se índices de insatisfação, presentes nas companhias em estudo.

Com relação à última variável “Condições físicas e segurança do trabalho”, os entrevistados responderam conforme mostra os gráficos 09 e 10:

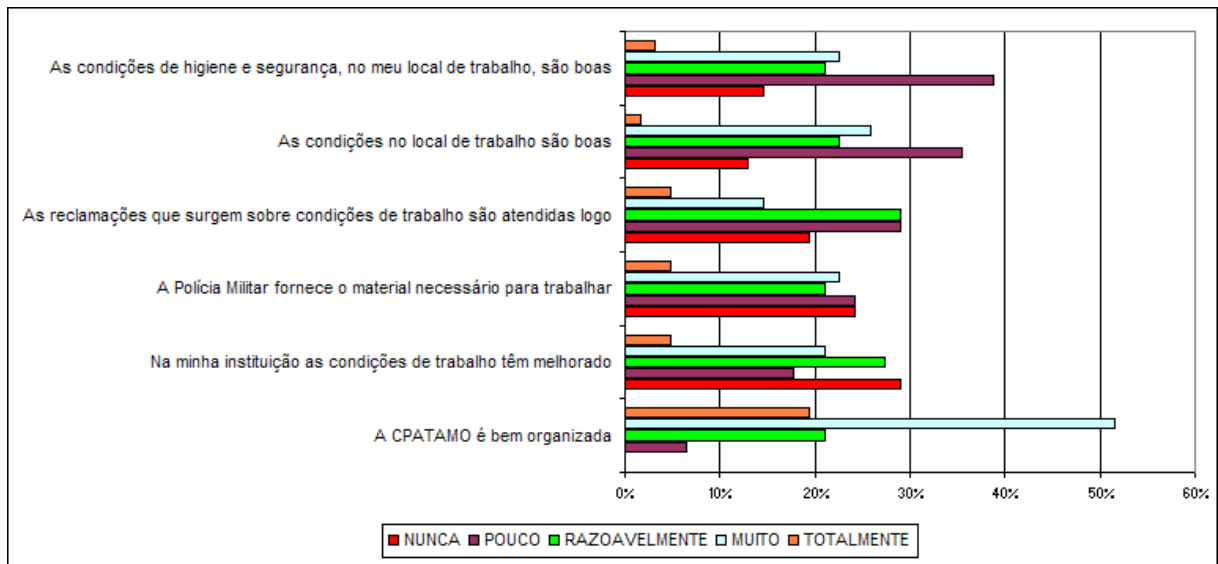


Gráfico 09: Condições físicas e segurança do trabalho na CPATAMO
Fonte: Dados da Pesquisa 2013

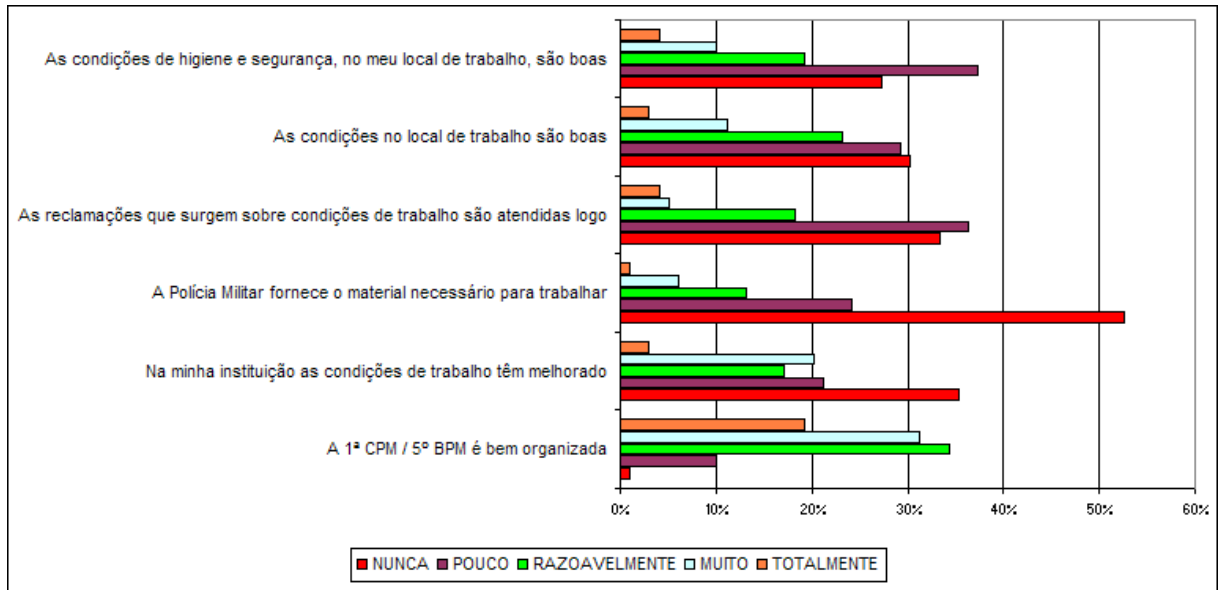


Gráfico 10: Condições físicas e segurança do trabalho na 1ªCPM/5ªBPM

Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Ao observarmos os gráficos 09 e 10, que tratam da variável “Condições físicas e de segurança do trabalho”, das companhias sob estudo, observa-se que tanto na CPATAMO como na 1ªCPM/5ªBPM destaca-se negativamente a questão das condições de higiene e segurança no local de trabalho, predominam as expressões “pouco aplicável e nunca aplicável”, na questão do fornecimento de material necessário para o trabalho; visualiza-se que na CPATAMO a resposta foi equilibrada em “muito, razoavelmente, pouco e nunca aplicável”, sendo que, na 1ªCPM/5ªBPM, as respostas mais empregadas foram “nunca aplicável” seguida de “pouco aplicável”.

As demais perguntas apontam para um quadro de insatisfação mais acentuado na 1ªCPM/5ªBPM.

Observa-se, que embora seja insuficiente, a CPATAMO por fazer parte de um Batalhão Especializado, recebe mais atenção da Polícia Militar, se comparado com a 1ªCPM/5ªBPM, que é parte de um Batalhão de Área, todavia ambas apresentam fortes índices de insatisfação.

4.2 OS FATORES MOTIVACIONAIS COMO ELEMENTO DA MOTIVAÇÃO NA CPATAMO E NA 1ªCPM/5ºBPM

FATORES MOTIVACIONAIS				
VARIÁVEIS	CPATAMO		1ªCPM/5ºBPM	
	Média	Desvio padrão	Média	Desvio padrão
Conteúdo do trabalho em si	3,10	0,47	2,58	0,62
Sentido de realização de algo importante	3,13	0,59	2,61	0,66
Exercício da responsabilidade	3,39	0,57	3,01	0,76
Possibilidade de crescimento	1,47	0,79	1,17	0,83
Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão	2,75	0,68	2,27	0,70

Tabela 02: Resultados das médias e desvios padrão na pesquisa fatores motivacionais
 Fonte: Dados da pesquisa 2013

A tabela 02 refere-se a uma parte da pesquisa que trata dos fatores motivacionais. Possibilita observar, nas 05 (cinco) variáveis existentes, que tratam sob conteúdo do trabalho, “sentimento de realização, exercício de responsabilidade, possibilidade de crescimento e orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão”, que as unidades sob estudo apresentam indicadores de grande motivação, contudo, na variável “possibilidade de crescimento”, observa-se uma média muito fraca, o que confirma a não-satisfação dos policiais com as políticas de ascensão profissional adotadas na corporação.

Quanto à variável “Conteúdo do trabalho em si”, o questionário proporcionou a construção dos gráficos 11 e 12, aqui expostos.

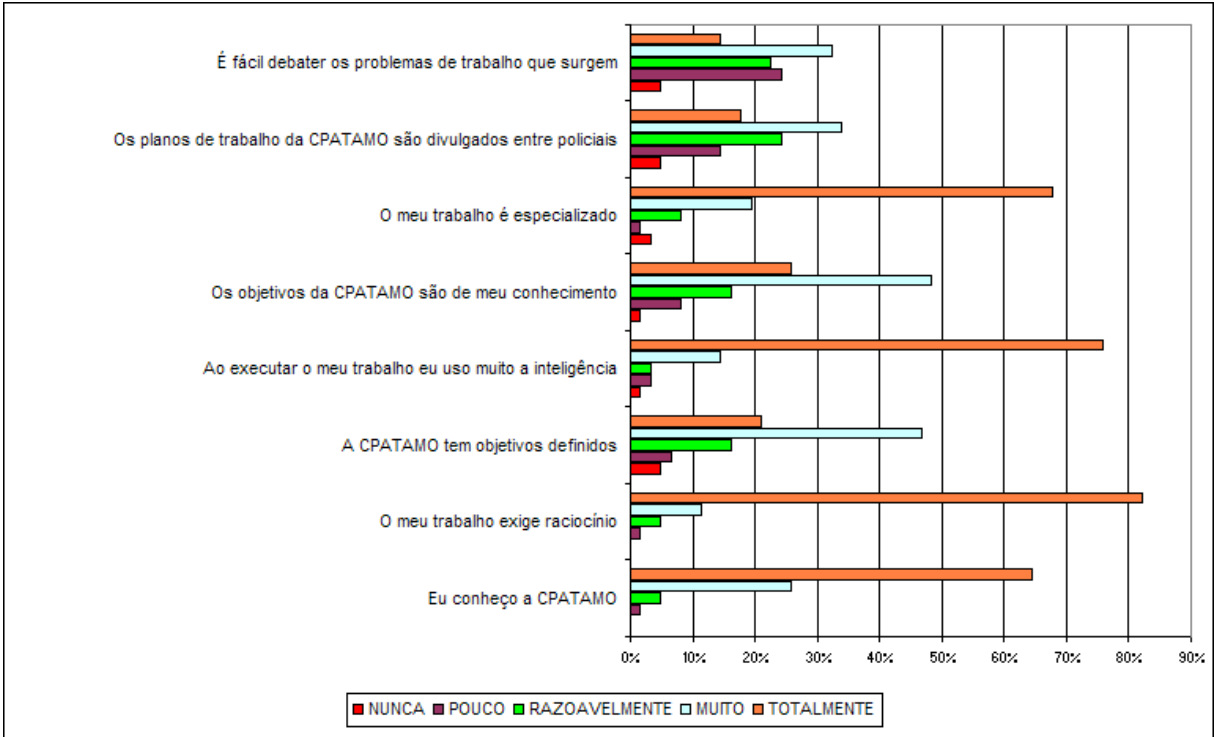


Gráfico 11: Conteúdo do trabalho em si na CPATAMO
 Fonte: Dados da Pesquisa 2013

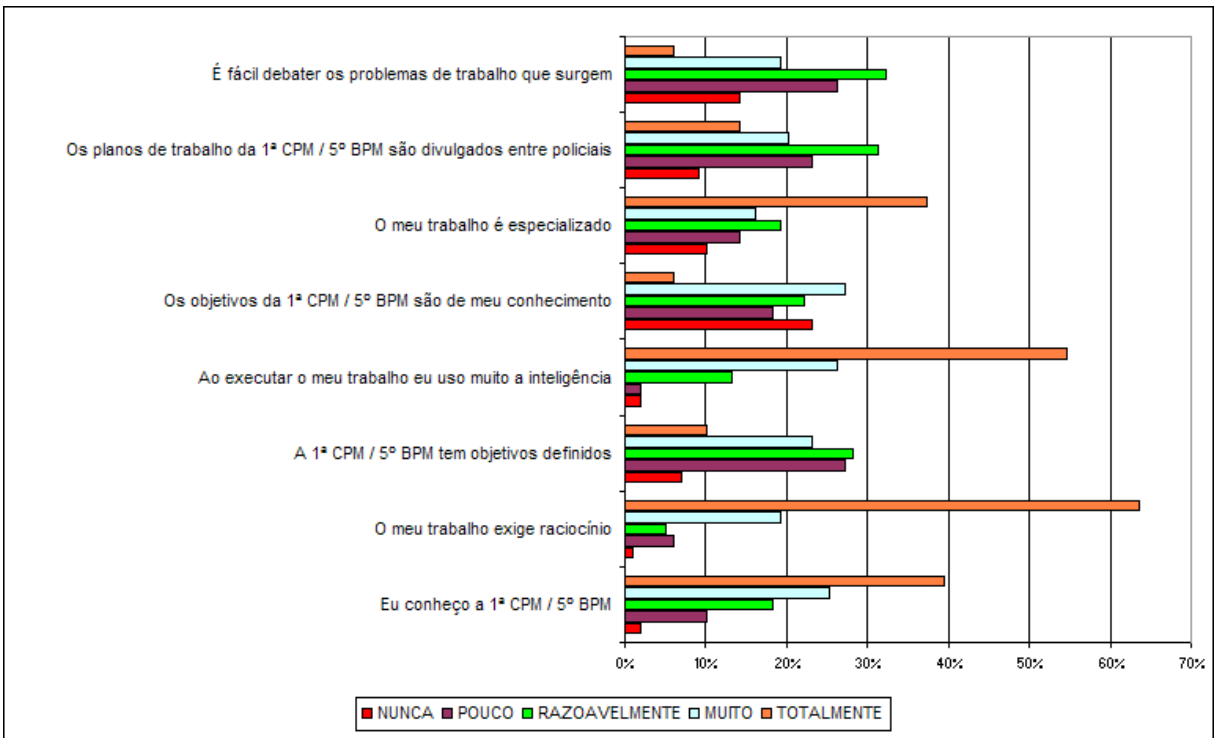


Gráfico 12: Conteúdo do trabalho em si na 1ªCPM/5ºBPM
 Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Ressaltando os gráficos 11 e 12, que tratam da variável “Conteúdo do trabalho em si” das unidades sob pesquisa, a pergunta sobre problemas de trabalho e divulgação de planos de trabalho obtiveram, na CPATAMO, como respostas “muito aplicável, razoavelmente aplicável e totalmente aplicável”, já na 1ªCPM/5ºBPM, observa-se a predominância de respostas como “razoavelmente aplicável, pouco aplicável, muito aplicável e nunca aplicável”. Nas perguntas que tratam de trabalho especializado, tanto os respondentes da CPATAMO como os da 1ªCPM/5ºBPM assinalam “totalmente aplicável e muito aplicável”, indicando que ambas as unidades apresentam aspectos de motivação.

Observa-se, de acordo com a teoria de Herzberg, que os respondentes da CPATAMO demonstram sentimentos altamente positivos, já os respondentes da 1ªCPM/5ºBPM apresentam sentimentos positivos, contudo, com menos intensidade.

Quanto à variável “Sentido de realização de algo importante”, os dados coletados pela pesquisa proporcionaram a criação dos gráficos 13 e 14, a seguir:

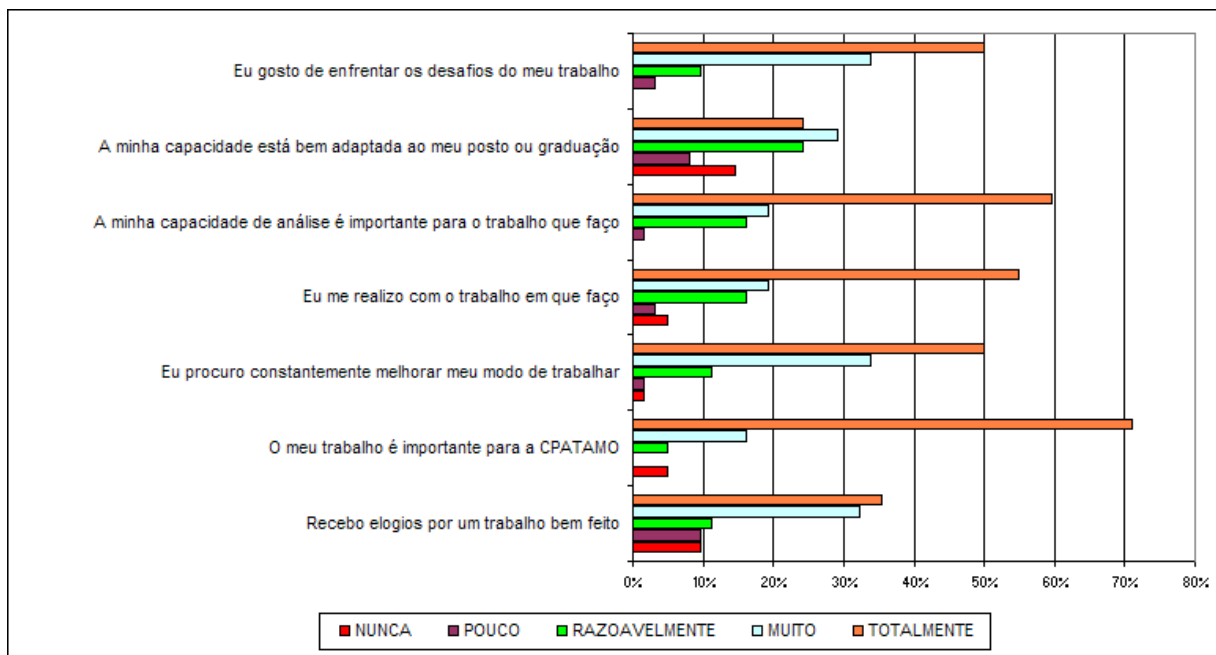


Gráfico 13: Sentido de realização de algo importante na CPATAMO

Fonte: Dados da Pesquisa 2013

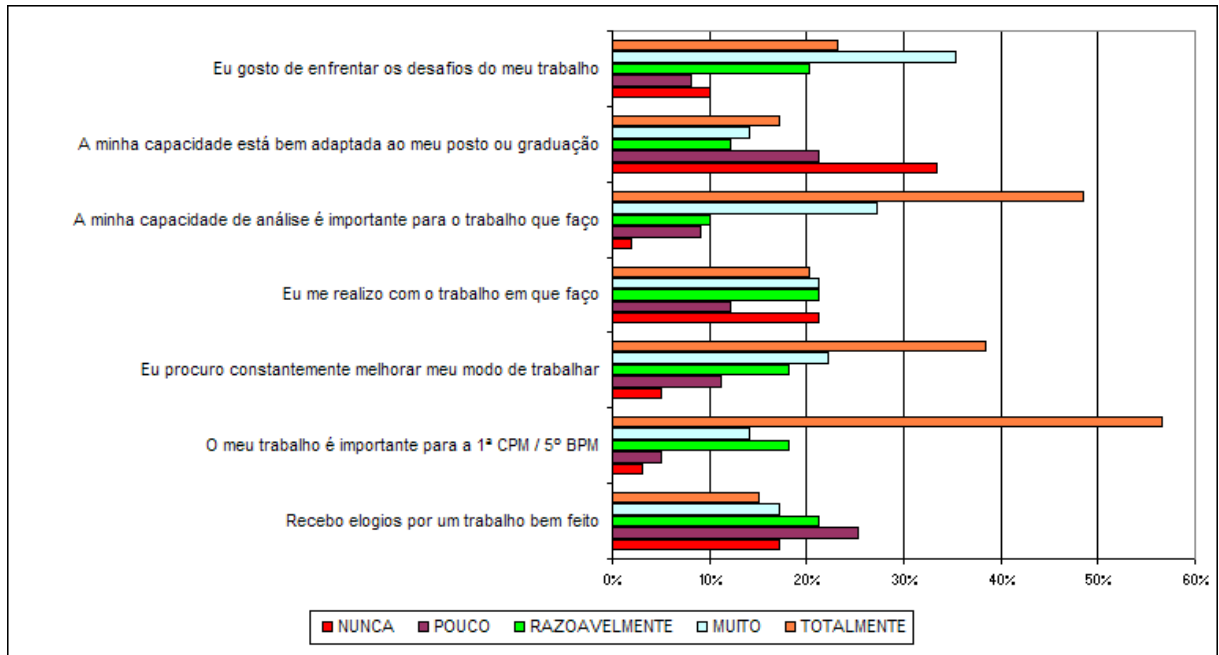


Gráfico 14: Sentido de realização de algo importante na 1ª CPM / 5ª BPM
 Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Verificando os gráficos 13 e 14, que tratam do “Sentimento de realização de algo importante” pelos efetivos em foco, pode-se observar que as respostas encontradas apontam para uma realidade de motivação em ambas as unidades, porém na CPATAMO observa-se um sentimento altamente positivo.

O que se pode destacar de forma considerável, na 1ª CPM / 5ª BPM, é a falta de capacidade para o posto ou graduação, ausência de realização pessoal naquilo que se faz e deficiência de elogio quando do trabalho bem feito; enquanto que na CPATAMO as questões apresentadas contemplam uma realidade de satisfação, justificando o estado de motivação.

Quanto à variável “Exercício da Responsabilidade”, os dados coletados propiciaram a construção dos gráficos 15 e 16, a seguir:

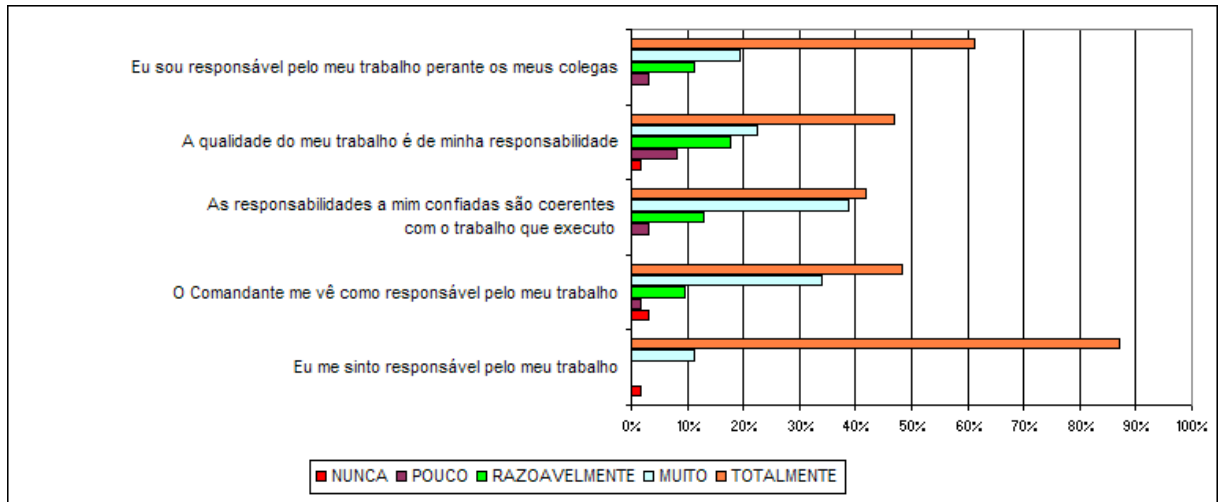


Gráfico 15: Exercício da responsabilidade na CPATAMO

Fonte: Dados da Pesquisa 2013

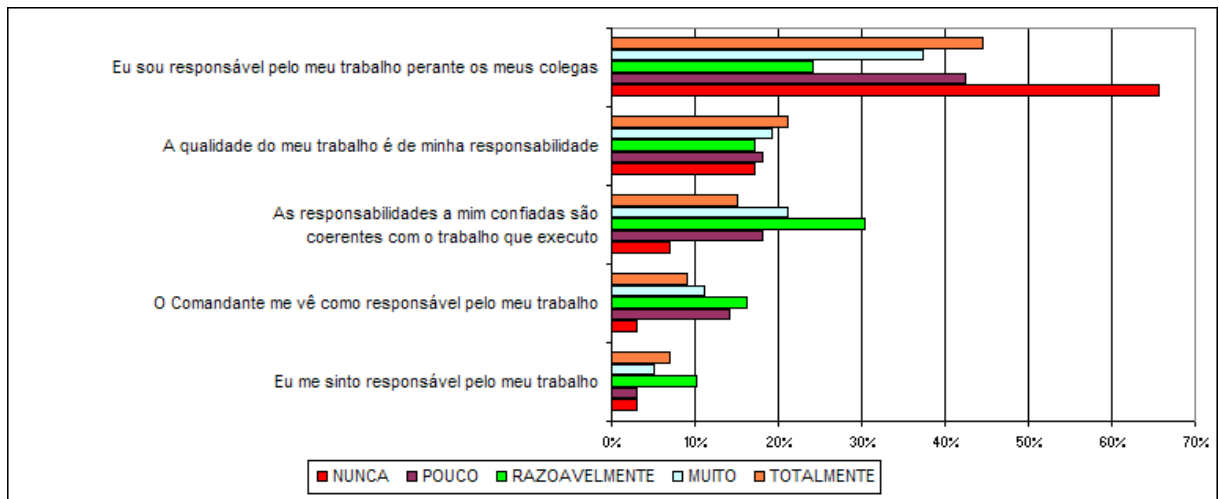


Gráfico 16: Exercício da responsabilidade na 1ªCPM/5ªBPM

Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Analisando os gráficos 15 e 16, que tratam da variável “Exercício das responsabilidades” dos policiais sob estudo, observa-se, na CPATAMO, que as indagações pertinentes são contempladas com respostas que sintetizam uma realidade de motivação, já na 1ªCPM/5ªBPM verifica-se a falta de entendimento do que é responsabilidade pelo trabalho que executam, entretanto, ambas apresentam um estado de satisfação.

Quanto à variável “Possibilidade de Crescimento”, os dados coletados propiciaram a construção dos gráficos 17 e 18, que seguem:

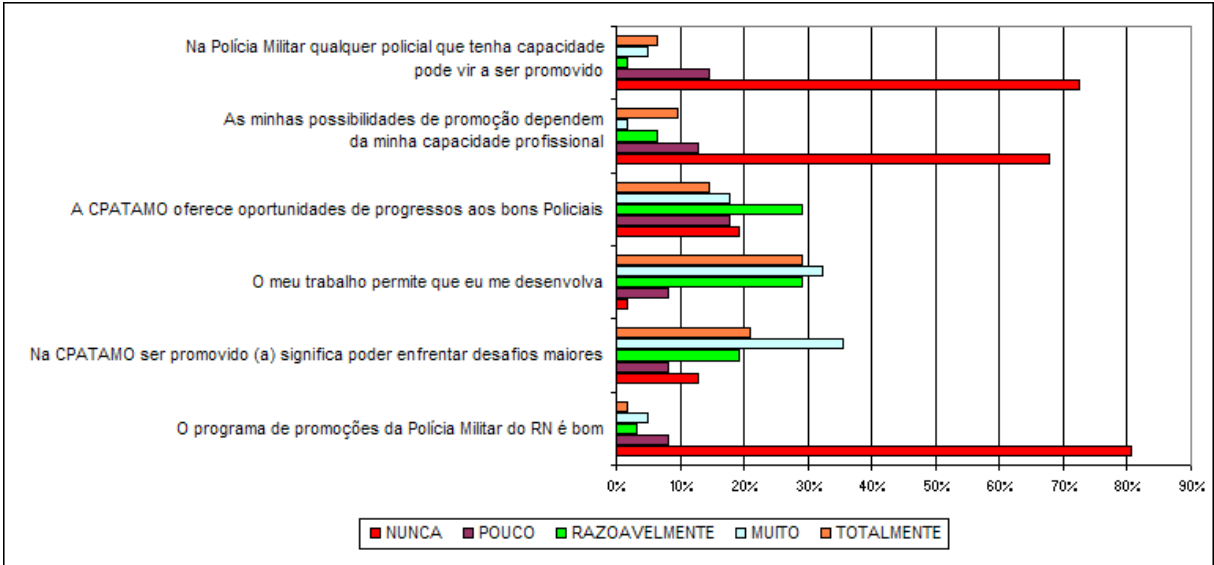


Gráfico 17: Possibilidade de crescimento na CPATAMO
 Fonte: Dados da Pesquisa 2013

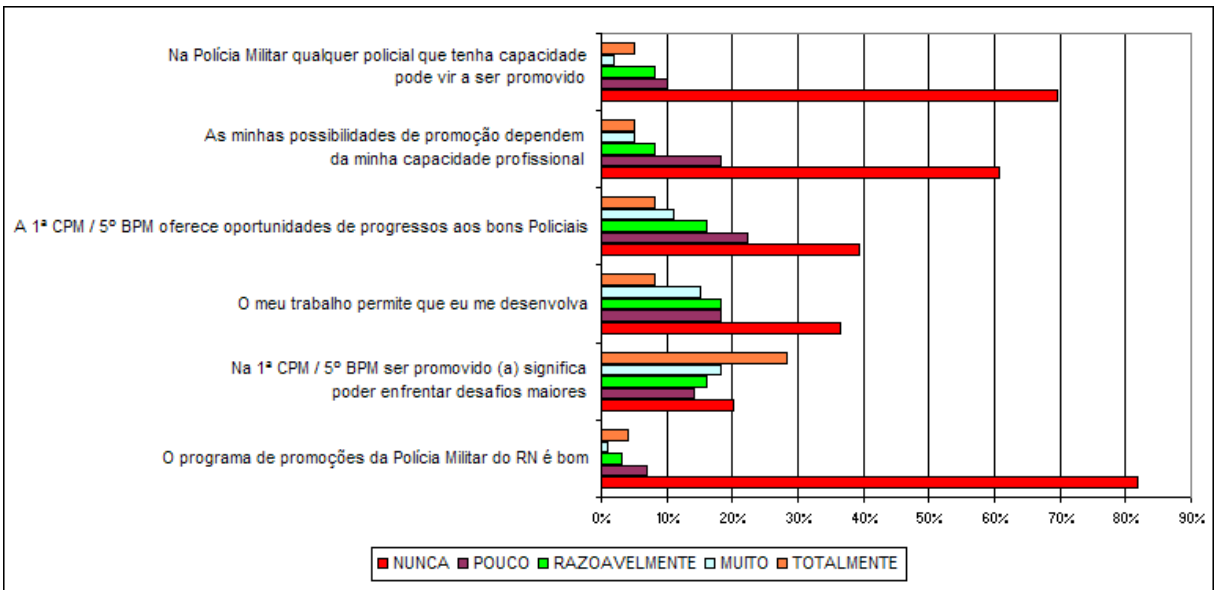


Gráfico 18: Possibilidade de crescimento na 1ªCPM5ºBPM
 Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Analisando os gráficos 17 e 18, que tratam da variável, “Possibilidade de crescimento” das unidades pesquisadas, pode-se observar que, em ambas as companhias em estudo, o conhecimento não é garantia de ascensão profissional e que a meritocracia não é aplicada na PMRN.

Quando o assunto é o “programa de promoções da Polícia Militar”, pode-se destacar que os respondentes apresentam sintomas de não satisfação, uma vez

que as respostas identificam descrédito nas promoções, com mais de 80% dos respondentes, de ambas as unidades, assinalando a resposta “nunca aplicável”.

Quanto à variável “Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão”, foram gerados os gráficos 19 e 20:

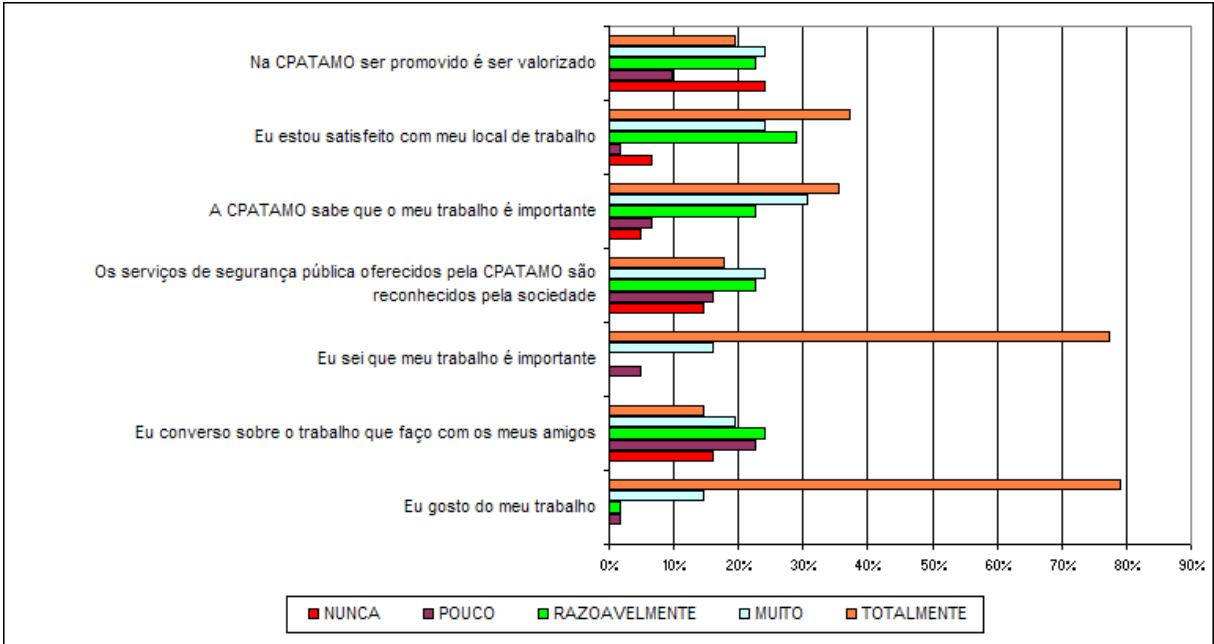


Gráfico 19: Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão na CPATAMO
 Fonte: Dados da pesquisa 2013

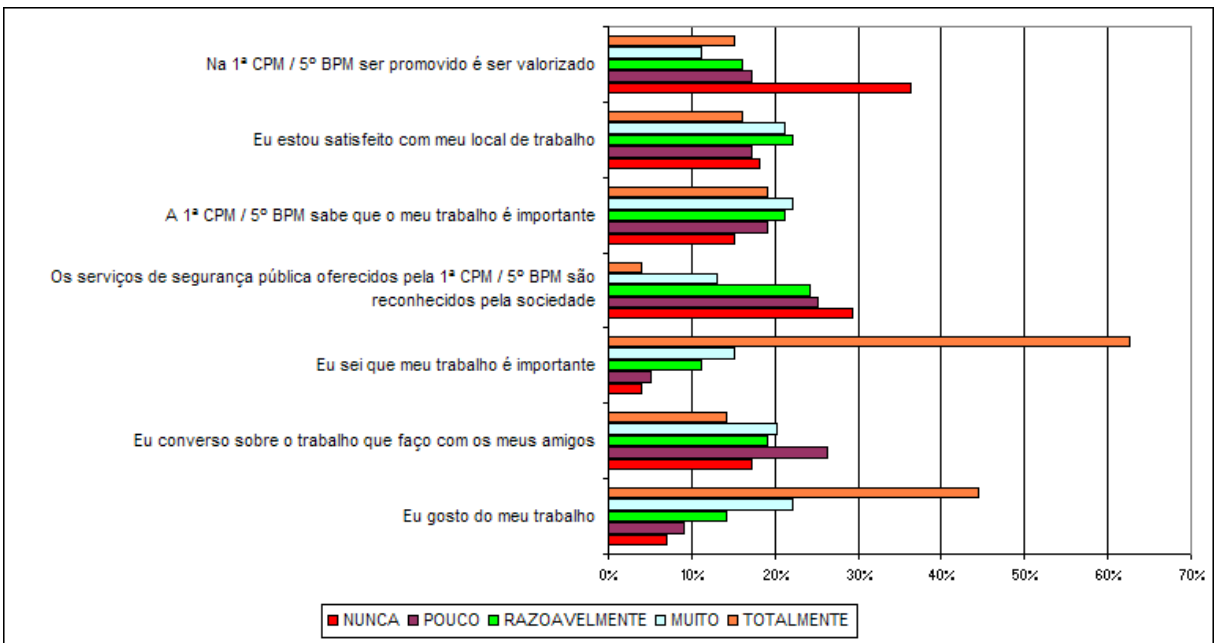


Gráfico 20: Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão na 1ªCPM/5ºBPM
 Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Analisando os gráficos 19 e 20, que tratam da variável “Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão”, das duas companhias sob estudo, identifica-se, primordialmente, que a questão da promoção não é reconhecida como o primeiro fator de valorização. Desta forma, os respondentes elegeram a “importância do trabalho e o gostar do trabalho que desempenham”, como prioritárias para a satisfação.

Quando o assunto é apenas a CPATAMO, podem-se destacar os sentimentos de “gosto pelo trabalho desempenhado” e de “orgulho e pertencimento”.

4.3 OS NÍVEIS DE SATISFAÇÃO OU INSATISFAÇÃO DOS POLICIAIS DA CPATAMO E DA 1ªCPM/5ºBPM

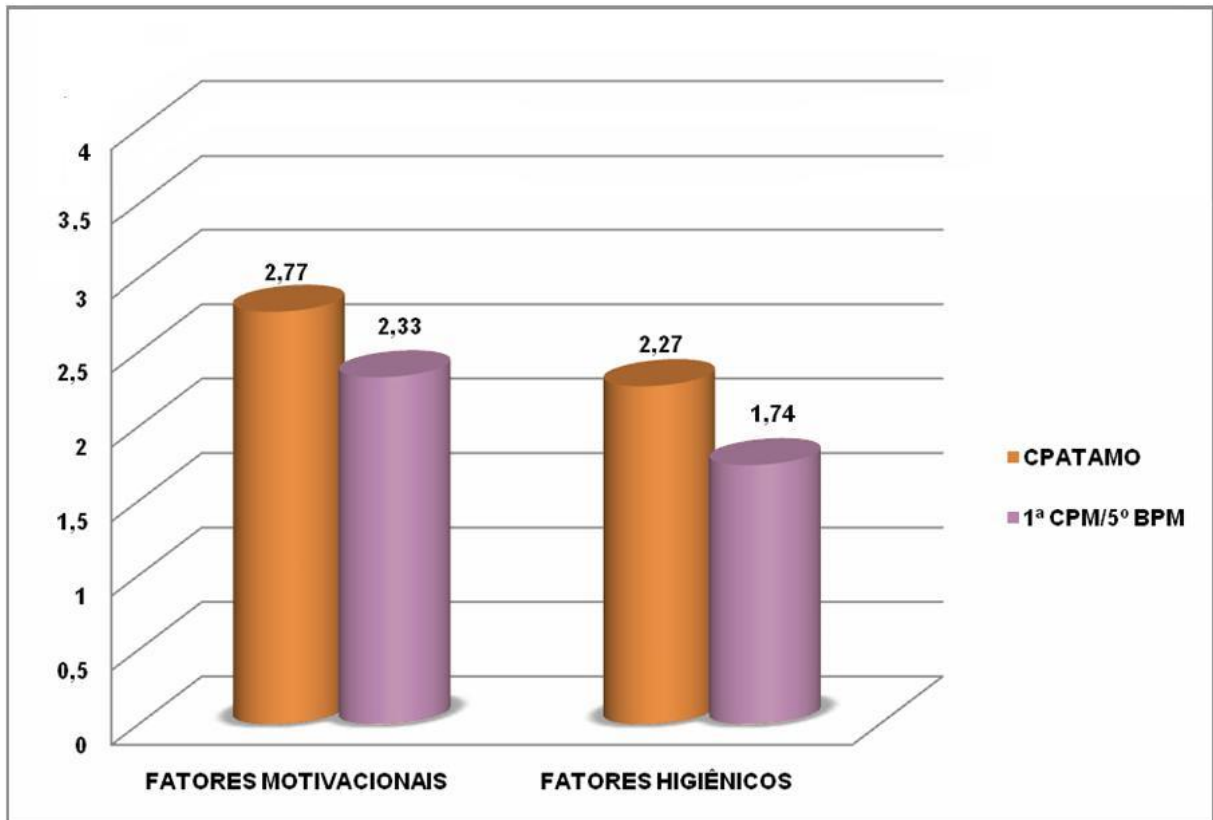


Gráfico 21: Análise das relações entre os fatores motivacionais e higiênicos da CPATAMO e 1ªCPM/5ºBPM

Fonte: Dados da Pesquisa 2013

Analisando o gráfico 21, observa-se que o desempenho dos fatores higiênicos e motivacionais da CPATAMO foram acima da média representada na pesquisa por 2, que representa o ponto de neutralidade; já os fatores higiênicos da 1ªCPM/5ºBPM tiveram desempenho inferior a 2, todavia, os fatores motivacionais apresentaram desempenho superior a 2.

Quanto aos fatores higiênicos, que se referem às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, para Robbins (2009), são todos os fatores que contribuem para a insatisfação no trabalho, condições essas que são extrínsecas a ela e que, quando presentes, deixam de causar insatisfação, mas não garantem que as pessoas ficarão satisfeitas, no entanto, se ausentes, são capazes de causar insatisfação. Os resultados dos valores médios demonstram que a CPATAMO identificando uma tendência para não insatisfação, entretanto a 1ªCPM/5ºBPM apresenta um valor abaixo de 2, identificando uma tendência para insatisfação.

Quanto aos fatores motivacionais, que são fatores intrínsecos, motivadores ou causadores de satisfação, para Newstrom (2008), são diretamente relacionados a elementos como o trabalho em si, o desempenho, o reconhecimento e crescimento pessoal, e que, para a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, se presentes causam satisfação e se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chegam a causar insatisfação, o resultado obtido superior ao valor mediano, representado na pesquisa pelo valor 2, que indicaria neutralidade, sendo a transição de uma tendência à satisfação para a não satisfação. Como o valor médio alcançado para os fatores motivacionais foram superiores à média, é possível presumir que os efetivos da CPATAMO e da 1ªCPM/5ºBPM apresentam uma tendência de satisfação.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho analisou comparativamente os níveis motivacionais dos policiais militares pertencentes a Companhia de Patrulhamento Tático Móvel do Batalhão de Polícia de Choque e da 1ª Companhia do 5º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, no qual foi identificado, tomando por base a Teoria de dois fatores, de Frederick Herzberg, que a Companhia CPATAMO, a qual é especializada, apresentou níveis motivacionais mais elevados do que a 1ªCPM/5ºBPM, que é uma Companhia de Policiamento Ordinário.

Vale ressaltar, que a presente pesquisa apresenta limitações como o tempo e o público pesquisado, porém não invalida a relevância científica e a força da amostra que foi trabalhada.

Foi verificado, nos gráficos apresentados, que as necessidades higiênicas e motivacionais são mais deficientes na Companhia de Policiamento Ordinário, entretanto,

duas questões praticamente não tiveram diferença, foram a “política salarial” e a “possibilidade de crescimento”, que por unanimidade dos respondentes da pesquisa aplicada, nas duas companhias, mostraram a insatisfação e a influência altamente negativa desses fatores na motivação dos policiais em estudo.

Observou-se, especificamente, que na companhia especializada, os fatores higiênicos são atendidos em maior proporção que na companhia de policiamento ordinário, impactando assim na diferença da motivação dos policiais.

O presente trabalho foi desenvolvido para servir de norteador de futuras decisões que possam vir a ser tomadas pelo comando da corporação através de sua política de gestão de pessoas, visando à melhoria no atendimento dos fatores higiênicos e motivacionais dos Servidores Públicos Militares Estaduais, com o intuito de resgatar a motivação dos policiais militares do Rio Grande do Norte.

O tema apresentado não se encerra, mas abre espaço para futuros estudos, os quais tracem o perfil, o nível de satisfação e a motivação dos demais Servidores Públicos Militares Estaduais, ajudando na adoção de medidas que tragam melhores condições de trabalho e conseqüentemente melhor prestação de serviço à sociedade.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gertão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CELINSKI, Leszek. **Guia para diagnósticos em administração de recursos humanos**: roteiros e instrumentos para qualidade. Petrópolis: Vozes, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- COOPERS; LYBRAND. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1996.
- DECRETO Nº 11.531, de 03 de dezembro de 1992 **Criação do 5º Batalhão de Polícia Militar**. Governo do Estado do Rio Grande do Norte.
- DECRETO Nº 21.613, de 07 de abril de 2010 **Criação do Batalhão de Policiamento de Choque**. Governo do Estado do Rio Grande do Norte.
- DECRETO Nº 21.849, de 19 de agosto de 2010 **Qualificações Policiais Militares Particulares**. Governo do Estado do Rio Grande do Norte.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.
- LEI COMPLEMENTAR Nº 090 de 04 de janeiro de 1991 **Organização básica da Polícia Militar**. Governo do Estado do Rio Grande do Norte.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994 .
- LIMA, Paulo Daniel Barreto. **Construindo uma nova gestão pública**. Rio Grande do Norte: Escola de Governo, 2010.
- MACÊDO, Ivanildo I; RODRIGUES, Denize F.; JOHANN, Maria E. P.; CUNHA, Neisa M. Martins da. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- MARCONI , Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MITCHELL, T. **Motivation**: new directions for theory, research, and practice. Academy of Management, 1982.

MUNTEAL FILHO, Oswaldo; LEAL, Ana Beatriz; PEREIRA, Ibis Silva. **200 Anos: Polícia Militar do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2012

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: O comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P. JUDGE, Timothy. SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1996.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: Criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.

WANDERLEY, Romulo C. **História do batalhão de segurança**. Natal: Walter Pereira, 1969.

APÊNDICE A

**ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE
SECRETARIA DA SEGURANÇA PÚBLICA E DA DEFESA SOCIAL
POLÍCIA MILITAR
DIRETORIA DE ENSINO
ACADEMIA DE POLÍCIA MILITAR “CEL MILTON FREIRE DE ANDRADE”
CURSO DE APERFEIÇOAMENTO DE OFICIAIS – CAO 2013**

QUESTIONÁRIO DA PESQUISA SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS POLICIAIS MILITARES QUE COMPÕEM AS COMPANHIAS CPATAMO E 1ªCPM/5ºBPM

A presente pesquisa tem como objetivo analisar uma comparação entre os níveis motivacionais dos policiais da Companhia de Patrulhamento Tático Móvel do Batalhão de Polícia de Choque e da 1ª Companhia do 5º Batalhão de Polícia Militar do Estado do Rio Grande do Norte, e sua realização, está sob a responsabilidade de Yuri Pessoa Ferro, Oficial aluno do Curso de Aperfeiçoamento de Oficiais 2013, sob a orientação do Profº Msc. Miler Franco D'anjour.

Para responder o objetivo geral do presente estudo apresentamos abaixo um questionário com **63 itens para avaliar motivação, mensuradas por uma escala do tipo likert com 5 pontos com variação de 0 à 4 no qual o: 0 (nunca aplicável nesta organização), 1 (pouco aplicável), 2 (razoavelmente aplicável), 3 (muito aplicável) e 4 (totalmente aplicável);**

Desta forma, peço sua colaboração para responder o questionário abaixo. Desde já, assumo o compromisso de enviar os resultados encontrados em relação à tipologia estratégica e da cultura organizacional bem como o alinhamento entre essas duas dimensões em sua organização.

Ressalto que todas as informações repassadas por meio das respostas do questionário serão tratadas de forma sigilosa, sendo o resultado divulgado de forma conjunta não sendo citado o nome dos participantes.

Por fim agradeço a atenção e me coloco a sua inteira disposição para maiores esclarecimentos.

Yuri Pessoa Ferro, Cap PM – (84) 99370420 (84) 81372367 –
yurip1@yahoo.com.br

Perguntas		0	1	2	3	4
1	Eu conheço o meu Batalhão					
2	O meu batalhão é bem organizado					
3	O comandante do meu batalhão sabe decidir.					
4	O meu salário é igual, ou melhor, do que aqueles pagos, por outras organizações policiais.					
5	Os policiais do meu batalhão ajudam-se mutuamente					
6	O número de horas em que eu trabalho, diariamente, é adequado.					
7	Eu gosto do meu trabalho.					
8	Recebo elogios por um trabalho bem feito.					
9	O meu trabalho exige raciocínio.					
10	Eu me sinto responsável pelo meu trabalho					
11	O programa de promoções da Polícia Militar do RN é bom					
12	O meu Batalhão tem objetivos definidos.					
13	O ambiente de trabalho criado pelo comandante do meu batalhão é bom.					
14	O meu salário é aumentado nas épocas devidas.					
15	Os meus colegas cooperam comigo.					
16	As condições de trabalho na PM têm melhorado.					
17	O meu trabalho é importante para a Polícia Militar.					
18	A Polícia Militar sabe conhecer o valor de seus funcionários.					
19	Ao executar o meu trabalho eu uso muito a inteligência.					
20	O comando do meu batalhão me vê como responsável pelo meu trabalho.					
21	Na Polícia Militar ser promovido (a) significa poder enfrentar desafios maiores.					
22	Os objetivos do meu batalhão são de meu conhecimento.					
23	A minha escala de trabalho, geralmente, é constante.					
24	O meu comandante me dá bastante liberdade.					

25	Eu gozo férias nos períodos regulares.					
26	O meu comandante me ajuda quando eu necessito.					
27	Minha remuneração é justa em relação ao trabalho que faço.					
28	Eu gosto da maioria dos meus colegas de trabalho.					
29	Eu converso sobre o trabalho que faço com os meus amigos.					
30	O meu comandante sabe reconhecer um trabalho bem feito.					
31	Eu sei que meu trabalho é importante.					
32	O meu trabalho é especializado.					
33	Eu posso viver adequadamente com o salário que ganho.					
34	Os comandantes do meu batalhão sabem ser justos.					
35	Os planos de trabalho do meu batalhão são divulgados entre policiais.					
36	No meu grupo de trabalho há um bom espírito de equipe.					
37	Eu procuro constantemente melhorar meu modo de trabalhar					
38	A Polícia Militar fornece o material necessário para trabalhar.					
39	A dedicação dos policiais é reconhecida no meu Batalhão.					
40	O meu trabalho permite que eu me desenvolva.					
41	As responsabilidades a mim confiadas são coerentes com o trabalho que executo.					
42	A Polícia Militar oferece boa assistência médica.					
43	Eu me realizo com o trabalho em que faço.					
44	Eu pude criar boas amizades no meu Batalhão.					
45	A Polícia Militar oferece oportunidades de progressos aos bons Policiais.					
46	Os serviços de segurança pública oferecidos por meu batalhão são reconhecidos pela sociedade.					
47	A minha capacidade de análise é importante para o trabalho faço.					
48	É fácil debater os problemas de trabalho que surgem.					
49	Os meus comandantes sabem delegar responsabilidades.					

50	O meu batalhão oferece boas oportunidades de treinamento.					
51	As reclamações que surgem sobre condições de trabalho são atendidas logo.					
52	O meu batalhão sabe que o meu trabalho é importante.					
53	A minha capacidade está bem adaptada ao meu posto ou graduação.					
54	As condições no local de trabalho são boas.					
55	A qualidade do meu trabalho é de minha responsabilidade.					
56	Eu sou responsável pelo meu trabalho perante os meus colegas.					
57	As minhas possibilidades de promoção dependem da minha capacidade profissional.					
58	Na Polícia Militar qualquer policial que tenha capacidade pode vir a ser promovido.					
59	As condições de higiene e segurança, no meu local de trabalho, são boas.					
60	Eu gosto de enfrentar os desafios do meu trabalho.					
61	A Polícia Militar tem interesse em promover seus policiais.					
62	Eu estou satisfeito com meu lado de trabalho.					
63	Na Polícia Militar ser promovido é ser valorizado.					

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg			
Fatores Motivacionais		Fatores Higiênicos	
Variáveis	Nº das questões	Variáveis	Nº das questões
Conteúdo do trabalho em si.	1; 9; 12; 19; 22; 32; 35; 48	Estilo de supervisão do chefe.	3; 13; 24; 26; 30; 34; 49
Sentido de realização de algo importante.	8; 17; 37; 43; 47; 53; 60	Relações pessoais com os colegas.	5; 15; 28; 36; 44
Exercício da responsabilidade.	10; 20; 41; 55; 56	Salário.	4; 14; 27; 33
Possibilidade de crescimento.	11; 21; 40; 45; 57; 58	Políticas de administração de pessoal.	6; 18; 23; 25; 39; 42; 50, 61
Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão.	7; 29; 31; 46; 52; 62; 63	Condições físicas e segurança do trabalho.	2; 16; 38; 51; 54; 59

Fonte: Adaptado de Celinski (1994, p. 76)