



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DENIS VIEIRA DA SILVA

ESTUDO DAS FORÇAS MOTIVACIONAIS NAS ATIVIDADES DA 2ª COMPANHIA
DE POLÍCIA MILITAR INDEPENDENTE DO ESTADO DA PARAÍBA

JOÃO PESSOA - PB

2013

DENIS VIEIRA DA SILVA

ESTUDO DAS FORÇAS MOTIVACIONAIS NAS ATIVIDADES DA 2ª COMPANHIA
DE POLÍCIA MILITAR INDEPENDENTE DO ESTADO DA PARAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado a Coordenação do Curso de
Administração da Universidade Federal da
Paraíba em cumprimento aos requisitos
necessários para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a Nívea Marcela M. Nascimento (MSc)

JOÃO PESSOA - PB

2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586e Silva, Denis Vieira da.
Estudo das forças motivacionais nas atividades da 2ª companhia de polícia militar independente do Estado da Paraíba./ Denis Vieira da Silva.
– João Pessoa: UFPB, 2013.
53f.:il.

Orientador: Prof.^a Nívea Marcela M. Nascimento.
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Recursos Humanos. 2. Motivação Humana. 3. PMPB. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 005.32:331.101.3(813.3) (043.2)

DENIS VIEIRA DA SILVA

ESTUDO DAS FORÇAS MOTIVACIONAIS NAS ATIVIDADES DA 2ª COMPANHIA
DE POLÍCIA MILITAR INDEPENDENTE DO ESTADO DA PARAÍBA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado a Coordenação do Curso de
Administração da Universidade Federal da
Paraíba em cumprimento aos requisitos
necessários para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Aprovado em 09 de Abril de 2013

BANCA EXAMINADORA

Nívea Marcela Nascimento Macedo (MSc)

Orientadora

UFPB

Lucimeiry Batista da Silva (MSc)

Avaliadora

UFPB

Com todo carinho aos meus pais Gilberto
Francisco e M^a Aparecida, a professora
Nívea e a minha esposa Aline Sheila.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus, todo poderoso, que me concedeu sabedoria, força de vontade, saúde e empenho, dedicação, inspiração e expiração, que guia e ilumina todos os meus passos. Agradeço aos meus familiares, em especial a meus pais Gilberto e Cida e a meus irmãos Dércio e Cláudia, que sem eles não seria quem sou hoje, que me acompanham desde sempre, desde o início da minha caminhada nessa fase da vida, incentivando a persistir e a fazer as escolhas corretas; também merece agradecimento mais que especial a querida, amada e companheira, minha esposa Aline Sheila, pessoa compreensiva e paciente, e que contribuiu imensamente com tudo isso.

Agradeço a todos os professores do curso de Administração, por todo conhecimento e sabedoria transmitida.

Agradeço à Banca Examinadora pelo fato de exercer essa difícil missão de examinar este trabalho.

Agradeço a minha Orientadora Professora Nívea Marcela Macedo pela paciência, incentivo, dedicação e comprometimento durante todo o desenvolvimento do trabalho, estando constantemente em prontidão para auxiliar; por acreditar na minha idealização de realizar um estudo buscando melhorias na organização que faço parte, contribuindo imensamente para que esse sonho se tornar-se realidade.

Agradeço aos colegas e amigos que contribuíram de alguma forma, e não apenas na minha formação profissional, mas também pessoal, com palavras e exemplos. Em especial àqueles que se mostraram amigos verdadeiros e que apesar de pouco ausentes sempre irei sentir saudades e que eternamente ficaram guardados na minha memória. Pois o que importa realmente na vida são as amizades que conseguimos efetivamente construir.

E, finalmente, agradeço aos que conviveram comigo indiretamente, os funcionários do centro, coordenação e departamento do curso, como também aos outros funcionários e demais professores que tive contato durante esses valorosos anos, a todos vocês e aos não citados, mas não esquecidos, agradeço de todo coração e desejo-os felicidades e sucesso. Obrigado!

*“A verdadeira motivação vem da realização,
do desenvolvimento pessoal, da satisfação no
trabalho e do reconhecimento.”*

(Frederick Herzberg)

RESUMO

As organizações para alcançarem seus objetivos dependem diretamente de seus recursos humanos, necessitando que seus colaboradores desempenhem os seus melhores papéis. Para tanto estes devem estar motivados, produtivos e satisfeitos. O objetivo geral do trabalho é analisar quais as forças motivacionais dos policiais militares do Estado da Paraíba, na 2ª Cia de polícia militar independente. A PMPB é uma instituição de natureza militar, baseada na hierarquia e disciplina, pública homogênea que possui características e peculiaridades específicas. Há uma natural tendência nas instituições públicas de não considerar a importância de seus recursos humanos no alcance de seus objetivos. O estudo possui como foco a 2ª CPMI da PMPB, baseando-se na Teoria de dois fatores de Herzberg. Foi realizado a partir de uma pesquisa quantitativa do tipo descritiva, por meio de aplicação de questionário e auxiliado por levantamento bibliográfico, e subsidiado pelo estudo de Maciel e Sá (2007) por apresentar um modelo e características que se enquadram com as da pesquisa. Como consequências do trabalho pode-se concluir que o que motiva os pesquisados são os fatores de motivação e não os fatores de manutenção, pelo fato da instituição pesquisada não dar a devida atenção a estes fatores.

Palavras - chave: Recursos humanos. Motivação humana. PMPB.

ABSTRACT

The Organizations to achieve their goals depends directly on their human resources, requiring that its employees perform their best roles. Therefore these should be motivated, productive and satisfied. The overall goal of the work is to analyze what are the motivational forces of the military police of Paraíba's State, in the 2nd Cia independent military police. PMPB is an institution of a military nature, based on hierarchy and discipline, public and homogenous that has specific characteristics and peculiarities. There is a natural tendency in public institutions not to consider the importance of their human resources in achieving their goals. The study focused on the 2nd CPMI PMPB of, based on two-factor Theory of Herzberg. Was performed using a quantitative descriptive research using a questionnaire and aided by bibliographical survey, and subsidized by the study of Maciel and Sá (2007) by presenting a model and features that fit on the research. As consequence of the work we can conclude that what motivates the searched ones are the motivating factors and not the maintenance factors, because of the research institution does not give proper attention to these factors.

Keywords: Human Resources. Human motivation. PMPB.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organizações como sistemas abertos	19
Figura 2 – Características das organizações formais e informais	19
Figura 3 – A hierarquia das necessidades de Maslow	23
Figura 4 – Teoria de X e Y	25
Figura 5 – Teoria de dois fatores	26
Quadro 1 – Relação de pesquisados x efetivo	29
Quadro 2 – Distribuição do efetivo da 2ª Cia/7º BPM	31
Gráfico 1 – Relação de discordância e concordância dos fatores de manutenção	37
Gráfico 2 – Relação de discordância e concordância dos fatores de motivação	41

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores de Manutenção dos Policiais Militares	34
Tabela 2 – Fatores de Motivação dos Policiais Militares	38

LISTA DE SIGLAS

BPM - Batalhão de Polícia Militar

BPTRAN - Batalhão de Policiamento de trânsito

BOPE - Batalhão de Operações Policiais Especiais

CPC - Comando de Policiamento da Capital

CPI - Comando de Policiamento do Interior

CPMI - Companhia de Polícia Militar Independente

Fman - Fatores de Manutenção

Fmot - Fatores de Motivação

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia Estatística

ONU - Organização das Nações Unidas

ONGs - Organizações não Governamentais

PMPB - Polícia Militar do Estado Da Paraíba

PM - Polícia Militar

ROTAM - Rondas Ostensivas Táticas com Apoio de Motocicletas

RP - Rádio Patrulha

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	Delimitação do tema e problema de pesquisa.....	13
1.2	Objetivos.....	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	Justificativa.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Organizações	18
2.2	Motivação	20
2.3	Teorias motivacionais.....	21
2.3.1	Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	22
2.3.2	A teoria de x e y	24
2.3.3	Teoria de dois fatores de Herzberg	25
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	28
3.1	Tipo de pesquisa	28
3.2	Amostra	29
3.3	Caracterização da organização.....	30
3.4	Análise e interpretação dos resultados	32
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1	Análise dos fatores de Manutenção	33
4.2	Análise dos fatores de Motivação.....	37
4.3	Interdependências no desempenho dos fatores	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE.....	53

1 INTRODUÇÃO

1.1 Delimitação do tema e problema de pesquisa

A motivação, nos dias atuais, é um fator relevante para o sucesso organizacional. A ausência de perspectivas de ascensão, a falta de reciclagem e de políticas de incentivos, remuneração inadequada e relacionamento improdutivo com o superior são alguns dos fatores que podem resultar na desmotivação. A motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente (MAXIMIANO, 2004a). E, para garantir a motivação, faz-se necessário satisfazer outras necessidades, como integração social, valorização pessoal e profissional. No entanto, os resultados positivos na gestão organizacional somente serão obtidos através da transformação dos esforços dos recursos humanos da organização em diferencial de competência, criando um ambiente de clima organizacional positivo.

“A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.” (CHIAVENATO, 2003, p.117). No entanto analisando simplesmente a morfologia da palavra motivação pode-se entender que tal significado está presente na própria palavra, motivação é motivo + ação. É o motivo, o porquê de sua ação, o desejo que move.

Segundo Robbins (1999), motivação é a vontade de fazer uso de considerado esforço em direção aos objetivos organizacionais, condicionada pela capacidade de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Isso é o que se busca em uma organização, fazer com que seus colaboradores contribuam satisfatoriamente, para ambos, com os objetivos da organização e atendendo suas necessidades. As pessoas e as organizações se relacionam num processo complexo de intensa interação, existindo uma dependência mútua entre ambas. Para que uma organização funcione efetivamente se faz necessária a existência de pessoas que tenham desejos, personalidades, atitudes variadas, motivações, aspirações, competência, e uma série de atributos necessários para que a organização possa sobreviver (CHIAVENATO, 1991).

A partir da década de 1990 com o surgimento do Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP a preocupação com a qualidade da administração pública brasileira aumentou de forma significativa, e entre as estratégias se inclui: promover uma gestão pública de qualidade voltada para resultados que beneficie os usuários dos serviços públicos; e promover a valorização da função pública e do servidor público. É realidade constante a exigência dos

órgãos mundiais de direitos humanos à melhorias das ações executadas pela segurança pública. A exemplo das recomendações realizadas há pouco tempo pelo conselho de direitos humanos da ONU (Organização das Nações Unidas) de ampliação dos esforços do Estado brasileiro na fiscalização e mudança das atividades policiais, por meio da publicação de documento parte do Exame Periódico Universal, avaliação que o órgão realiza em relação a todos os países, no qual elencava algumas medidas emergenciais que deveriam ser tomadas.

Diante desta evolução e caráter de mudança de visão da máquina pública, reforça a necessidade de desenvolvimento de trabalhos que possibilitem a melhoria da gestão pública e da qualidade dos serviços prestados, que no nosso estudo prático recai como essencial e necessário, por versar do campo de segurança pública, que não é admissível erro algum, por tratar de vidas.

Os gestores organizacionais podem definir objetivos e estratégias, tarefas e funções buscando os melhores resultados possíveis, mas, sem pessoas eficazes tal feito se torna praticamente impossível para as organizações.

O presente trabalho dividiu-se em cinco capítulos: apresentando no primeiro a introdução por meio de uma contextualização do tema e delimitação do estudo, apontando o objetivo e o porquê de sua realização; o segundo capítulo é constituído da fundamentação teórica que referencia os principais estudos teóricos necessários ao desenvolvimento deste trabalho, conceituando aspectos relacionados às organizações, motivação e suas teorias; no terceiro capítulo são abordados os procedimentos metodológicos utilizados, como o tipo de pesquisa, a amostra selecionada, a caracterização da organização, apresentando suas peculiaridades, a análise e interpretação dos resultados; apresentação e discussões pertinentes aos resultados, no quarto capítulo; e finalizando, com o último capítulo, com as conclusões e considerações finais a cerca do estudo.

Ao realizar uma observação breve da organização a ser analisada pode-se destacar que a motivação dos colaboradores que compõe o efetivo da 2ª CPMI - Cia de Polícia Militar Independente, subunidade da Polícia Militar da Paraíba, esta diretamente relacionada com algumas variáveis, como: salário, relações interpessoais (superior-subordinado) e liderança, plano de cargo e carreira como estímulo de ascensão, atividade de trabalho, as mudanças na legislação e o Regulamento interno.

O contexto possibilita o entendimento da existência de uma série de aspectos principais que relacionam as questões da pesquisa, e que esses fatores exercem vultoso impacto no comportamento humano no trabalho. As organizações estão para servir as pessoas,

assim como o inverso. No entanto nesse processo de inter-relações existe uma complexidade imensa já que envolve aspectos sócio-técnicos. E além do mais o assunto trata de um estudo que relaciona pessoas em suas atividades de serviço público precário, uma das atividades mais complexas fornecidas pelo estado, segurança pública, de papel importante e essencial na sociedade. A atividade de policiamento ostensivo, finalidade da polícia militar, requer desempenho elevado do policial para efetividade dos resultados positivos a serem alcançados. Segundo Davis e Newstron (1992), embora algumas ações humanas no exercício da função não necessitem de motivação, praticamente todos os comportamentos conscientes necessitam de motivação. Assim como existe as melhores e inovadas tecnologias para o trabalho, existem também as melhores formas de uso dos recursos humanos para uma elevada produtividade com qualidade, assunto a ser trabalhado e estudado pelas ciências comportamentais, da administração e outras. Dessa forma o estudo busca entender, aumentar o conhecimento e habilidades, fornecer condições para melhor motivar e atender as necessidades e valores humanos, impulsionando o desenvolvimento, o crescimento, e a progressão (DAVIS e NEWSTRON, 1992) dos colaboradores.

O estudo será realizado na organização Polícia Militar do estado da Paraíba, sendo uma instituição oficial, hierarquicamente organizada, encarregada da manutenção e preservação da ordem pública. A Polícia Militar do estado da Paraíba, o órgão público mais antigo em atividade no estado, é composta por aproximadamente 9,5 mil militares estaduais em trabalhos operacionais, em sua grande maioria, e administrativos, sendo força auxiliar e reserva do Exército Brasileiro e integrante do Sistema de Segurança Pública e Defesa Social do Brasil. Instituição milenar baseada na hierarquia e disciplina que apresenta em sua estrutura básica fatores intrínsecos, como o militarismo e a característica de ser uma organização pública, apresentando limitações que dificultam uma gestão organizacional eficiente.

O problema desenvolvido foi idealizado a partir da experiência, vivência e observação do próprio autor e pela ausência de pesquisas que mostram a motivação, como também, pelo fato de os policiais não se mostrarem abertos e motivados em algumas das principais tarefas. Por fim o trabalho aborda o seguinte problema de pesquisa:

“Quais os fatores que implicam em forças motivacionais aos policiais militares nas atividades da PMPB, na 2ª Cia de polícia militar independente?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar quais as forças motivacionais dos policiais militares do Estado da Paraíba, na 2ª Companhia de polícia militar independente.

1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever e analisar fatores que motivam positivamente os pesquisados;
- Descrever e analisar fatores que motivam negativamente os pesquisados;
- Observar as implicações destes fatores e sua interdependência no desempenho dos pesquisados;
- Propor possíveis melhorias a partir do diagnóstico realizado.

1.3 Justificativa

O trabalho desenvolvido na 2ª CPMI-PB justifica-se devido a pouca aplicabilidade de trabalhos desenvolvidos relacionados a organizações de natureza pública e muito menos de regime militar, ainda que exista um contexto favorável para o desenvolvimento de temas relativos à motivação humana nas organizações. Sendo o estudo realizado de contribuição importante para despertar o interesse dos estudiosos para desenvolver mais sobre o tema, possibilitando à evolução da instituição e adequação a realidade atual; trazer melhorias na prestação dos serviços de segurança pública, para a sociedade, organização e seus colaboradores, uma vez que a disseminação de conhecimentos dentro da corporação possibilitará a seus membros uma melhor compreensão de sua difícil tarefa a ser cumprida e aprimoramento do desempenho das atividades, subsidiar melhorias na forma de gestão do administrador público dos recursos humanos, como também em contribuição para o centro acadêmico.

O estudo de Herzberg serve de fundamento para muitos outros relacionados à motivação nas organizações. Ele divide as pessoas que trabalham em grupos e dividem como sendo os que procuram a satisfação externa, fatores de manutenção ou de prevenção a não-insatisfação, e outros a satisfação interna, fatores de motivação. Diante destes aspectos as

contribuições teóricas apresentada recaem como ideal para realização do trabalho. Sendo importante ressaltar que o estudo de Maciel e Sá (2007), desenvolvido com base na teoria de Herzberg, por apresentar um modelo e características que funcionam como suporte no sentido de subsidiar a pesquisa, motivou seu emprego como base do presente estudo.

Outro fator importante que justifica o desenvolvimento do trabalho é o fato do pesquisador fazer parte da instituição estudada e conhecer a realidade da organização, que passa por um longo processo evolutivo da mudança da visão ainda mecanicista do funcionário, militarismo exorbitante, desconsiderando a importância e o valor dos colaboradores no sucesso organizacional; e pelo fato do pesquisador e membro da corporação questionar-se frequentemente como é possível que policiais militares da subunidade, trabalhando nas mesmas condições, possuam desempenho totalmente opostos, e de quais são as necessidades motivacionais mais gritantes e relevantes dos pesquisados, ou seja, quais as forças motivacionais que mais motivam e desmotivam os policiais militares da 2ª CPMI. Buscando, dessa forma, agir proativamente como percussor de mudanças que venham a contribuir na melhoria das condições de trabalho da classe e da qualidade do serviço prestado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Organizações

A origem das organizações formais não é recente. Desde os imperadores da antiga China, uma das civilizações mais antigas do mundo com existência contínua, existe as organizações. Para Teixeira (1998, p. 21), o ambiente organizacional “é o meio mais eficiente de satisfazer um grande número de necessidades humanas”. Maximiano (1992) afirma que uma organização é um conjunto de esforços individuais que objetivam alcançar propósitos comuns e que não seria possível atingir sem a coletividade.

Uma organização nada mais é que uma combinação intencional de recursos sócio-técnicos formado por pessoas, estruturas, tecnologia e tarefas que interagem, relacionam-se, influenciam-se e exercem papéis e funções para atingir um determinado objetivo. Das conceituações acima mencionadas requer trabalhar alguns conceitos fundamentais para melhor compreensão. Existem vários tipos de organizações, no entanto algumas razões explicam suas existências, conforme Teixeira (1998):

a) Razões sociais: as pessoas são seres que vivem em grupos e necessitam construir elos sociais com outras pessoas;

b) Razões materiais: as pessoas se organizam para ampliar suas habilidades, aumentar a eficiência (redução do tempo, aumento do conhecimento) para alcançar um objetivo;

c) Efeito de sinergia: as pessoas se unem para realizarem trabalho em conjunto, funcionando como efeito multiplicador.

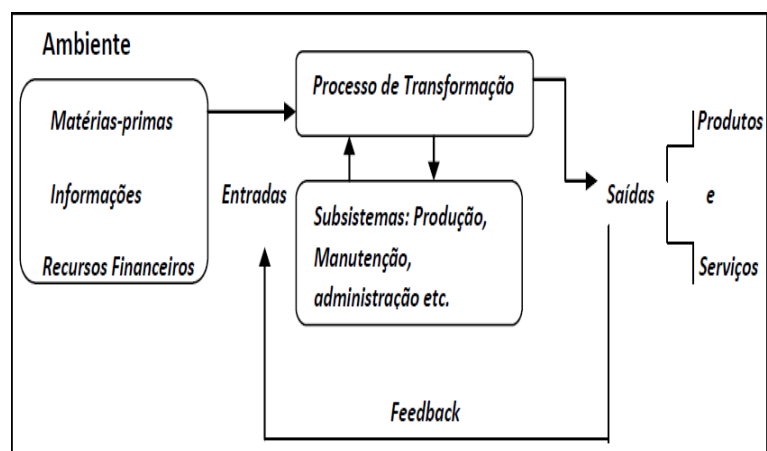
Chiavenato (1994b) afirma que as organizações são constituídas e elaboradas para atingir determinados objetivos, sendo modificadas na medida em que seus objetivos são atingidos ou pela possibilidade de serem alcançados por meios mais eficientes, e ainda complementa que uma organização é um organismo social mutável.

“As organizações são complexas. Elas afetam fortemente cada aspecto da existência humana – nascimento, crescimento, desenvolvimento, educação, trabalho, relacionamento social, saúde, e mesmo a morte.” (SILVA, 2005, p. 44).

Bertalanffy (1977) desenvolvendo a teoria de sistemas alterava a concepção dos aspectos organizacionais da visão atomística para a visão holística, dividindo os sistemas em fechados e abertos. Os fechados se mantêm isolados do seu ambiente e os abertos em contínuo fluxo de entrada e de saída. Conforme, também, Silva (2005) as organizações podem

ser analisadas como sistemas abertos que por meio de atividades realizam entradas em um ambiente e transformam essas entradas em saídas ou entradas em outros sistemas buscando alcançar algum objetivo, conforme figura abaixo:

Figura 1 – Organizações como sistemas abertos

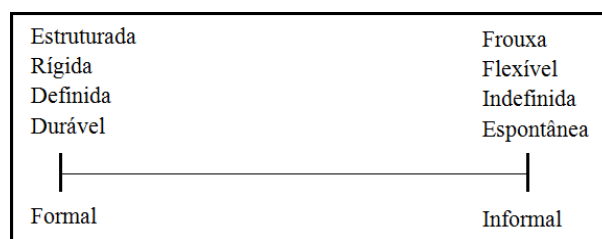


Fonte: SILVA (2005)

Chiavenato (1994b, 2009) afirma que toda organização pode ser observada como um sistema aberto, organizações que sofrem e exercem influência do ambiente, interagem com entradas e saídas de elementos (recursos) para o ambiente sistêmico, propiciando um funcionamento efetivo. E menciona ainda que as organizações sejam infinitamente variáveis, se diferenciando basicamente no grau de estruturação, podendo ser formais e/ou informais.

A figura a baixo apresenta as principais diferenças dos tipos de organização conforme mencionado:

Figura 2 – Características das organizações formais e informais



Fonte: CHIAVENATO (1994b)

A formalidade em uma organização é basicamente definida como sendo uma estrutura com tarefas distribuídas para alcançar os objetivos da organização; a informalidade na

organização é descrita como conjunto de relações e padrões de comportamento dos membros que inexistem uma definição formal.

Chiavenato (2003) Sintetiza a organização formal como sendo a determinação dos padrões de inter-relações entre os setores ou cargos, por meio das normas, diretrizes e regulamentos da organização, voltados para objetivos. A organização é a forma de associação de pessoas para a realização eficiente de um objetivo em comum.

Estudando as organizações torna possível entender o papel das pessoas em seus ambientes, funções e atribuições, importância, ações, participação e contribuições para o grupo. Fator condicionante, estudo do funcionamento das pessoas em seus ambientes, à melhor compreensão sob quais os fatores motivacionais maximizam e minimizam os seus desempenhos, como também, potencializando o entendimento com relação ao estudo realizado.

2.2 Motivação

Segundo Castro et al (2002, p.85), “a motivação é a ação ou o efeito de motivar, é geração de causas, motivos, sentidos ou razões para que uma pessoa seja mais feliz e efetiva em suas relações”. Conforme afirma também Chiavenato (2000), a motivação funciona como força de condicionamento de alguém a realizar algo, atendendo suas necessidades. Para Robbins Stephen (1999) a motivação é a vontade de empregar esforço elevado buscando atingir metas organizacionais, condicionada pela intenção do esforço de satisfazer alguma necessidade pessoal desejada.

Maximiano (2000, p. 173) apresenta o termo motivação como:

A palavra motivação (derivada do latim *motivus*, movere, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação.

[...]

Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar uma tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora do desempenho. Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações.

O fenômeno da motivação é intensamente dinâmico e complexo pelo simples fato que cada indivíduo possui diferentes características, atitudes, preferências, interesses e fatores

motivadores, o que diferencia os seus comportamentos com relação ao trabalho, não existindo indivíduos infinitamente motivados nem tarefas igualmente motivadoras.

Marras (2000) define o desempenho humano como sendo o feito de cumprir ou executar determinada tarefa planejada. Sendo assim, as organizações diferem uma das outras quanto à qualidade do comportamento organizacional desenvolvida por seus colaboradores, conforme Davis e Newstrom (1992). No entanto conseguir atingir um grau efetivo de qualidade no comportamento deve-se compreender o comportamento das pessoas, entendendo que elas agem e se situam em um campo de instabilidade psíquica, buscando constantemente reduzir essas variâncias em relação ao ambiente, eliminando conflitos. Considerando, também, a complexa natureza humana, como: ser transacional, proativo, interagindo com o ambiente e provocando mudanças no próprio ambiente; com o comportamento dirigido para o objetivo, com capacidade de ter objetivos e de aplicar esforços a mais na tentativa de alcançá-los; e como um modelo de sistema aberto, voltado para o alcance de resultados por meio de interdependência com o ambiente (THOMPSON; VAN HOUTEN, 1975). Conforme afirmação de Maximiano (2000) há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho; sua complexidade depende de fatores (CHIAVENATO, 1994a), que são:

- Motivos Internos: motivos decorrentes de características de personalidade (capacidade de absorção de conhecimento), de atitudes, emoções, valores;
- Motivos externos: motivos decorrentes das características organizacionais (sistema de recompensas e punições ou influência de pessoas), de fatores sócio-políticos e culturais.

Maximiano (2004a, p. 269) complementa o raciocínio anterior afirmando que: “a motivação para o trabalho é resultante de uma interação complexa entre os motivos interno das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente”. Portanto os motivos internos e externos fazem com que uma pessoa realize ou não determinada tarefa, sejam eles fruto do próprio indivíduo ou decorrentes do ambiente, favorecendo o desenvolvimento da tarefa.

No tópico a seguir, serão explanados mais claramente estes aspectos motivacionais.

2.3 Teorias motivacionais

Robbins (2004) cita teorias específicas que foram desenvolvidas para estudo e análise da motivação humana, que são basicamente as explicações mais usuais: as teorias da Hierarquia das Necessidades, as Teorias X e Y e a Teoria dos Dois Fatores, entre outras. Conforme afirma Teixeira (1998), a motivação é estudada através de quatro tipos de teorias:

primeiro tipo é formado pelas teorias das necessidades, que explica que a motivação é efetivada através da satisfação das necessidades dos indivíduos, motivação intrínseca, como também considera as contribuições de Maslow, Herzberg, Alderfer e de McClelland, para complemento essencial do estudo; os outros tipos são compostos basicamente pela teoria da equidade, a teoria do reforço e a teoria das expectativas, que baseasse seu estudo a partir da explicação que a motivação é extrínseca, satisfação de caráter exterior. São inúmeras as teorias desenvolvidas sob o tema, suas importâncias e contribuições, no entanto no trabalho a ser realizado serão utilizados as teorias que mais se adéqüem a realidade estudada e que melhor apresente os aspectos relacionados ao estudo, para possibilitar um maior embasamento e atendimento às expectativas do trabalho.

2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades humanas foi desenvolvida em 1954, por Abraham Maslow, estudo que buscava explicar a motivação humana relacionando aos conceitos de hierarquização das necessidades, conceitos relativos e não uma explicação absoluta do comportamento, possibilitando em parte o entendimento das razões pelas quais as pessoas se comportam de certo modo.

Segundo Chiavenato (2003), Maslow apresentou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquias de necessidades, hierarquia de importância e de influência em relação ao comportamento das pessoas. Maslow (1908-1970), um dos maiores especialistas em motivação, concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. Sua teoria embasava-se numa hipótese que afirmava que cada ser humano possui hierarquias de necessidades e na medida em que satisfazem suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento.

“A teoria das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não. A teoria motivacional mais conhecida é a de Abraham Maslow, que se baseia na chamada hierarquia de necessidades humanas.” (CHIAVENTO, 2000, p. 80)

Silva (2005) afirma que é quase impossível atingir o mais alto nível de satisfação das necessidades pelo fato de sempre surgir novos desafios e oportunidades de crescimento,

desejos e objetivos na vida pessoal; e apresenta que os elementos essenciais no modelo, para uso na gestão de pessoas, são:

1) os motivos são complexos, logo um motivo isolado não determina comportamento, mas a partir de um conjunto de motivos que operam ao mesmo tempo;

2) a satisfação das necessidades só será eficiente se os mais baixos níveis de necessidades forem pelo menos parcialmente satisfeitos, antes da satisfação de necessidades de nível mais alto;

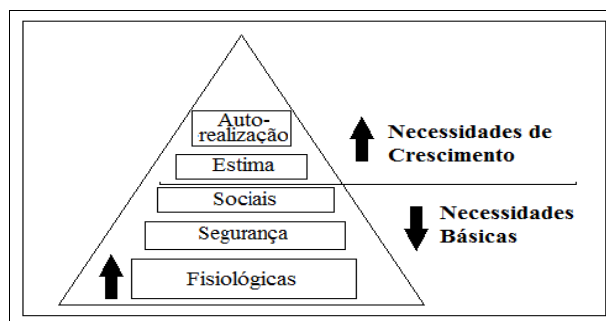
3) a satisfação das necessidades é um processo contínuo, a satisfação de uma necessidade condiciona o surgimento de outra necessidade de nível mais alto, ativando o comportamento de busca;

4) níveis mais alto de necessidades podem ser satisfeitos por muito mais formas do que os de níveis mais baixos;

5) as pessoas buscam proativamente satisfazer suas necessidades, buscando ascensão na hierarquia de necessidades.

Maslow (1908-1970) apud Silva (2005) estabeleceu sua teoria considerando que os indivíduos se comportavam no sentido de suprir as suas necessidades mais urgentes, priorizando numa ordem hierárquica. A figura a baixo esquematiza a hierarquização das necessidades:

Figura 3 – A hierarquia das necessidades de Maslow



Fonte: Elaboração própria

- Necessidades Fisiológicas – são as necessidades primárias ou vegetativas, relacionadas com necessidades de sobrevivência, como: alimentação, sono, descanso, atividade física, desejo sexual, proteção e abrigo;

- Necessidades de Segurança – relacionam-se com as necessidades de proteção contra doenças, desemprego, ameaças e privações, roubos. Surge a partir da satisfação das necessidades primárias (fisiológicas);

- Necessidades Sociais – Surgem quando satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança. São necessidades de interação social, participação e aceitação em grupos. A não satisfação dessa necessidade leva o indivíduo ao isolamento social, a exclusão;

- Necessidades de Estima – Estão relacionadas à necessidade do indivíduo de sentir-se valioso e importante, aspectos como aceitação social, autoconfiança, prestígio, reconhecimento;

- Necessidades de Auto-realização – São as necessidades de nível mais elevado, localizada no topo da hierarquia, necessidade de auto-desenvolvimento contínuo, de atingir o potencial individual.

A teoria da hierarquia das necessidades foi fundamental para compreender a motivação, sobretudo relacionado ao grau da organização do trabalho e ao da satisfação pessoal, lastreou uma série de pesquisas sobre motivação, foi uma das primeiras abordagens e que condicionou o surgimento de várias outras.

2.3.2 A teoria de x e y

McGregor (1906-1964) em suas teorias analisa o ser humano a partir de duas visões distintas: uma negativa e outra positiva, respectivamente, denominadas de Teoria X (tradicional, mecanicista e pragmática) e Teoria Y (concepções modernas do comportamento, estilo de gestão participativa e democrática). O próprio afirma também que a conduta dos gestores é fortemente influenciada por suas idéias, suposições, sobre o comportamento humano; o comportamento humano não é a causa, mas o resultado das experiências no ambiente organizacional.

Silva (2005) resume a Teoria X como uma suposição de que o homem é preguiçoso por natureza, evita o trabalho, é irresponsável, prefere receber ordens, resiste a mudanças e não é proativo; e a Teoria Y como suposição de que o indivíduo naturalmente não é indolente e não-confiável, e que é criativo e proativo, quando motivado. Robbins (2000) complementa a afirmação anterior esquematizando as teorias, conforme a baixo:

Figura 4 – Teoria de X e Y

Teoria X	Teoria Y
Os funcionários por natureza, não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.	Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.	As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.	As pessoas, na média, podem aprender a aceitar, ou até buscar, a responsabilidade.
A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.	A capacidade de tomar decisões inovadoras pode estar em qualquer pessoa, não sendo um privilégio exclusivo daquelas em posições hierárquicas mais altas.

Fonte: Robbins (2000)

A partir dos aspectos com relação a essa teoria esquematizada por Robbins (2000), torna possível conhecer que são duas formas divergentes quanto ao modo de administração nas organizações, numa o indivíduo é o espelho de uma organização rígida e inflexível, e na outra o indivíduo faz parte num ambiente aberto e dinâmico, orientado para alcançar objetivos e realizações.

2.3.3 Teoria de dois fatores de Herzberg

Herzberg (1923) apud Chiavenato (2003) desenvolveu a teoria de dois fatores buscando estudar a motivação diretamente relacionada com o trabalho, o comportamento das pessoas, o nível de satisfação, nas atividades de trabalho.

Maximiano (2004a) comenta em relação à teoria dos dois fatores que o desempenho pelo trabalho difere da satisfação. Pessoas mesmo não motivadas em suas organizações muitas vezes possuem performance elevada, seus estímulos pessoais surgem do próprio trabalho e não do ambiente. Isso explica o porquê de certos profissionais dão mais importância às atividades que realizam do que as possíveis vantagens materiais que possam obter; exemplo dos sacerdotes, integrantes de ONGs, de entidades assistenciais, e de policiais de tropas especializadas como o BOPE (Batalhão de Operações Policiais Especiais) do Estado do Rio de Janeiro, que se sacrificam em condições precárias para realizar, com dedicação, pelo orgulho pessoal e profissional e a satisfação em usar o uniforme negro, para eles fazer parte do BOPE é o bem mais precioso (SOARES, BATISTA e PIMENTEL, 2011). Mas

também, não implica dizer que muito dos fatores responsáveis em causar a não-satisfação quando resolvidos não garantem a plena motivação dos colaboradores.

Conforme Chiavenato (2009), a idéia principal da teoria é enfatizar fatores que tradicionalmente não são considerados e negligenciados pelas organizações, separando os fatores de motivação e manutenção ou higiênicos, ou seja, os fatores de condições do ambiente de trabalho, contexto do trabalho, e os fatores do conteúdo do trabalho, para melhor entender qual a relação da satisfação com a motivação e elevar o nível de desempenho e satisfação pessoal. Baseada em autores pesquisados tais fatores se classificam conforme apresentada na figura a baixo, e comentados mais adiante:

Figura 5 – Teoria de dois fatores



Fonte: Adaptado de Maciel e Sá (2007)

Os fatores higiênicos ou de manutenção (não-satisfação, externos) se caracterizam como as condições mínimas sob as quais o trabalho é realizado, estão relacionados diretamente com os sentimentos negativos dos colaboradores, tais fatores não são elementos motivadores, mas funciona como prevenção a não-satisfação, evitando diminuição no desempenho humano; fatores de motivação (satisfação, internos) estão relacionados aos sentimentos positivos dos colaboradores com relação ao trabalho, responsáveis por provocar a satisfação, condição essencial para motivação (SILVA, 2005). Portanto, conforme termo citado anteriormente, a teoria difere do modelo teórico tradicional, em que a satisfação possuía extremos opostos, e que o contrário de satisfação é a não-satisfação; e a motivação

plena dos recursos humanos na organização apenas será atingida se ambos os fatores forem atendidos, condições mínimas e essenciais de trabalho aliadas ao estímulo da satisfação das necessidades intrínsecas de cada indivíduo. Com relação às variáveis citadas na figura 5, as quais formam os itens explicativos dos fatores de manutenção e motivação, irão nortear as perguntas do questionário adaptado dos parâmetros às do confeccionado por Maciel e Sá (2007). No entanto discreta modificação foi realizada pelo pesquisador, re-elaboração, retirada (da variável “segurança”) e inserção de algumas poucas variáveis, objetivando integrar ainda mais o modelo às necessidades de pesquisa, listadas e enfatizadas a baixo:

- Liderança – Fatores de Manutenção
- Plano de cargos e carreiras – Fatores de Manutenção
- Produtividade – Fatores de Motivação
- Legislação e Regulamento interno
- Segurança (retirada por estarem presentes indiretamente nas variáveis “Condições de trabalho” e “vida pessoal e status”)

Um fato interessante merecedor de destaque, mencionado por Maciel e Sá (2007) em seus estudos, é que o modelo de Herzberg distingue as pessoas em tipos ou estilos motivacionais diferentes. Nas organizações existe grupo de pessoas que são mais facilmente satisfeitas quando atendidas suas necessidades de fatores de motivação (realização pessoal e profissional, reconhecimento), não existindo tanto significado à insuficiência de condições de trabalho, grupo de pessoas que “procuram motivação”; quando outras apresentam o perfil divergente, prefere o atendimento à suas necessidades de fatores de manutenção, ocorrendo o inverso, grupo que “procuram manutenção”.

O estudo apresentado da teoria dos dois fatores de Herzberg aborda características compatíveis, similares e mais aproximadas às do presente estudo embasando e condicionando o desenvolvimento do trabalho, construção do questionário e conseqüentes resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de pesquisa

O posicionamento em relação à finalidade da pesquisa é do tipo descritivo, por melhor se enquadrar as necessidades da pesquisa, identificação dos fatores relacionados à motivação dos colaboradores da instituição estudada. Pesquisa descritiva é um processo de exposição escrita de uma realidade e identificação de características de uma população determinada, relacionando ao objeto de estudo (GIL, 1999), realizado a partir de dados obtidos sem interferência do investigador.

Conduzida por meio de uma abordagem quantitativa, a pesquisa, cuja definição busca maximizar a qualidade e objetividade das informações e ampliação da precisão dos resultados, como também pelo fato da pesquisa de Maciel e Sá (2007) utilizada como modelo, ter obtido resultados bastante satisfatórios por meio dessa abordagem.

O instrumento de pesquisa foi constituído por questionário desenvolvido pelo pesquisador, previamente revisado e aplicado esporadicamente com indivíduos pertencentes ao universo do estudo, verificando possíveis falhas. Há vantagens, com a adoção de utilização dessa técnica bastante flexível, como a possibilidade de obter grande número de dados, de realizar a pesquisa com inúmeros respondentes, manter a privacidade de suas opiniões e de atingir áreas geográficas extensas.

Para Gil (2002, p.114), “por questionário entende-se um conjunto de questões que são respondidas...”, e os quesitos que formam um questionário devem ser elaborados para responder a causa de algo (GIL, 1994). O questionário foi elaborado a partir de um critério estruturado composto por 26 questões objetivas, afirmativas, com a finalidade de identificar a intensidade, o grau de satisfação e as semelhanças com os aspectos do estudo. As afirmações foram construídas em escalas com nível de concordância para cada afirmação e escala tipo Likert, conforme modelo elaborado por Maciel e Sá (2007), com as seguintes opções de resposta: discordo totalmente, discordo pouco, nem concordo nem discordo, concordo pouco e concordo totalmente. Às questões do questionário dos referidos autores foram incluídas as variáveis: liderança, plano de cargo e carreira, legislação e regulamento interno e produtividade.

Além da aplicação de questionários, a coleta de dados foi realizada em prosseguimento por meio de procedimento visual de observação participante, pelo fato do

pesquisador frequentar, por um longo período de tempo, e conhecer consideravelmente o ambiente pesquisado.

Outras características da pesquisa são: primeiro, se tratar de uma pesquisa prática, conhecer uma realidade e associá-la as teorias, a devolução dos dados em contribuições à comunidade estudada (DEMO, 2000); segundo, com relação aos procedimentos técnicos utilizados a pesquisa será realizada por meio de levantamento bibliográfico funcionando como suporte e orientação às questões do estudo, e por permitir atingir uma amplitude de aspectos (GIL, 2002).

3.2 Amostra

No estudo realizado foi adotada amostra probabilística por conglomerado, que segundo Silva (1998, apud FERREIRA, 2005, p. 68) “Quando os elementos da população são reunidos em grupos que são sorteados para compor a amostra, o processo é denominado de amostragem por conglomerado”. O tipo de escolha revalida-se pelo fato de que em todos os extratos apresentam características específicas e relevantes a problemática, cada extrato ou conglomerado é uma pequena espécie da população. A amostra foi selecionada do efetivo da 2ª Cia de polícia militar independente, em atividades operacionais e auxiliares (apoio imediato), composta por 80 pesquisados pertencentes a toda a população, aplicados no próprio ambiente de trabalho e de acordo com suas disponibilidades em cada conglomerado, conforme a seguir:

Quadro 1 – Relação de pesquisados x efetivo

SETOR	POLICIAIS LOTADOS	PESQUISADOS	% DE ENTREVISTADOS
MAMANGUAPE (SEDE)	61	40	65,57%
ITAPOROCA	6	6	100,00%
RIO TINTO MARCAÇÃO	16	6	37,50%
BAIA DA TRAIÇÃO	6	5	83,33%
CAPIM CUITÉ DE MME	8	5	62,50%
CURRAL DE CIMA	8	5	62,50%
JACARAÚ PEDRO RÉGIS	12	7	58,33%
MATARACA	8	6	75,00%

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 1 apresenta o quantitativo e porcentagem em relação aos pesquisados dos policiais lotados.

3.3 Caracterização da organização

A Polícia Militar do estado da Paraíba é uma instituição oficial, hierarquicamente organizada, instituída para a manutenção da ordem pública e segurança interna do estado, englobando o sistema nacional de segurança pública.

A PMPB é regida por regulamento disciplinar arcaico, próprio, ainda semelhante ao do Exército Brasileiro adaptado às características específicas da corporação, baseada na hierarquia e disciplina. Com competência para realizar policiamento ostensivo, atuar de maneira preventiva e repressiva, ou ainda, mediante convocação extrema, auxiliar na defesa do território nacional como força auxiliar (BRASIL, 1983).

Não somente o policiamento ostensivo geral é exercido, também são, os policiamentos de trânsito, rodoviário, de florestas e mananciais e de guarda. O escalonamento hierárquico da PMPB está disposto da seguinte forma: Oficiais Superiores (Coronel PM, Tenente-Coronel PM, Major PM), Oficiais Inferiores (Capitão PM, 1º e 2º Tenente PM), Praças Especiais (Aspirante a Oficial PM, Cadetes 1º, 2º e 3º ano PM), Praças Graduados (Subtenente PM, Sargento 1º, 2º e 3º PM, Cabo PM), e Praça (Soldado PM).

A PMPB estruturalmente é formada pelo Comando Geral, Unidades de Ensino, de Saúde e Administrativas, e pelas Unidades Operacionais (Batalhões) que se subdividem em companhias, e possui um efetivo aproximado de 9,5 mil militares (senso 2010) para atender uma população de 3.753.633 habitantes (senso 2010), numa área de 56.584,6 km², se fazendo presentes nos duzentos e vinte e três municípios que formam o estado. O Comando Geral se subdivide em Comando e Subcomando Geral, Estado Maior Estratégico, Corregedoria, Diretoria de Finanças, Diretoria de Gestão de Pessoas, Coordenadoria de Tecnologia da Informação, Ajudância Geral e Comando do Policiamento da Região Metropolitana; as Unidades de Ensino, de Saúde e Administrativas em Centro de Educação, Diretoria de Apoio Logístico, Diretoria de Assistência Social, Junta Médica e Hospital General Edison Ramalho; e os Batalhões em 1º ao 14º Batalhão e mais os Regimentos de Polícia Montada de João Pessoa e Campina Grande. Por sua vez os batalhões são classificados em batalhões da capital e batalhões do interior, ambos possuem um comando único em suas atividades por meio de

um oficial coronel, os da capital através do CPC (Comando de Policiamento da Capital), e os do interior pelo CPI (Comando de Policiamento do Interior). Hierarquicamente abaixo dos batalhões se encontram, respectivamente, as companhias, pelotões e destacamentos.

A 2ª Cia de polícia militar independente (foco do estudo), antiga 2ª Cia do 7º BPM, mais antiga 19ª Cia do 4º BPM, é sediada em Mamanguape, município com mais ou menos 42 mil habitantes e com Área territorial de aproximadamente 349 km², localizado á 60 km da capital, composta também por mais 10 municípios circunvizinhos, dados IBGE. Sendo uma região de fronteira com o estado do Rio grande de norte e caracterizada por possuir uma extensa zona rural.

Subunidade atualmente formada por 06 oficiais PM e 119 praças PM em atividade (sendo 04 pertencentes ao BPTRAN – Batalhão de Policiamento de trânsito, em serviço na subunidade, e 04 em serviço auxiliar de apoio imediato), divididos em 11 setores (municípios de Mamanguape, Capim, Cuité de Mamanguape, Itapororoca, Rio Tinto, Marcação (temporariamente desativado), Baia da Traição, Curral de Cima, Pedro Régis, Jacaraú e Mataraca), de um universo aproximado de 9,5 mil da instituição (citado anteriormente), sendo em torno de 480 do 7º BPM, unidade mais próxima da subunidade. O efetivo da subunidade conforme mencionado é muito inferior a real necessidade do policiamento ostensivo de uma área imensa como essa, valendo salientar que o que minimiza as disparidades é uso intenso dos policiais em suas folgas, utilizando-os no serviço extra remunerado. A distribuição do efetivo é descrita detalhadamente, no quadro 1 abaixo:

Quadro 2 – Distribuição do efetivo da 2ª CPMI

SETOR	PATENTE						TOTAL
	CAP	TEN	SUB	SGT	CB	SD	
MAMANGUAPE (SEDE)	2	4	1	7	12	35	61
ITAPOROROCA				2	1	3	6
RIO TINTO				3	4	9	16
MARCAÇÃO							
BAIA DA TRAIÇÃO					1	5	6
CAPIM					2	6	8
CUITÉ DE MAMANGUAPE						8	8
CURRAL DE CIMA						8	8
JACARAU				3	2	7	12
PEDRO REGIS							
MATARACA				1	1	6	8
TOTAL	2	4	1	16	23	79	125

Fonte: Dados da pesquisa

Nesta subunidade é desenvolvida uma série de atividades na busca de atingir o seu papel no cumprimento do dever de fornecer segurança pública, por meio da utilização de sua tropa composta pelos tipos de policiamento: RP (Rádio Patrulha), do policiamento especializado da ROTAM (Rondas Ostensivas Táticas com Apoio de Motocicletas), Patrulha indígena (rural) e do policiamento ostensivo a pé, todos esses visando à área acessível à comunidade; policiamento de guarda, para segurança da subunidade e cadeias públicas; policiamento de trânsito, realizado em vias urbanas e de livre circulação; policiamento rodoviário, executado em rodovias estaduais e em rodovias federais (quando mediante convênio); e por meio da atividade auxiliar de apoio imediato, sargenteação (disposição da tropa) e departamento de pessoal, caserna (material e equipamentos bélicos).

3.4 Análise e interpretação dos dados

Segundo Yin (2005), analisar dados significa examinar, padronizar e selecionar as representações da realidade. Martins (2002) complementa comentando que os dados e as informações após processamento deverão ser analisados e ponderados objetivando condicionar a resolução da problemática da pesquisa.

Diante das informações colhidas e processadas referentes ao estudo por meio de abordagem quantitativa, da aplicação de questionário, buscou-se refletir sob o estudo pesquisado, revalidando ou não os resultados.

Por meio de uma análise quantitativa com base em software (Microsoft Office Excel) e não participante, os dados colhidos foram informatizados, tabulados, para facilitar a identificação de disparidades, semelhanças e verificação estatística, funcionando como embasamento para dimensionar e qualificar a problemática em estudo, possibilitando uma discussão teórica e garantia da singularidade e alto nível do trabalho.

Para tanto se dividiu em dois blocos para facilitar a análise das variáveis, o dos fatores de motivação e o de manutenção, observação não participante. As variáveis são elencadas afirmativas do questionário. Afirmativas que condicionam os resultados, apresentadas por percentual de escolha do nível de concordância dos pesquisados.

Logo adiante serão apresentadas as informações coletadas, análise e interpretação dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados e das discussões relacionadas foi distribuída em subdivisões, contendo tabelas, gráficos e interpretações. Para um melhor entendimento e facilitação do estudo e para que se possam obter conclusões eficazes o capítulo desenvolvido dividiu-se em: análise dos fatores de manutenção, análise dos fatores de motivação e interdependências no desempenho dos fatores. Os resultados possibilitaram a identificação das forças que atuam de forma positiva e negativa, suas intensidades e relações. Foram citados detalhadamente e explicadas as variáveis que compõe os questionamentos relativos ao foco do estudo.

4.1 Análise dos fatores de Manutenção

As variáveis que compõem o subgrupo dos fatores de manutenção, ou que previnem a desmotivação, extrínsecos ao indivíduo, estão dispostas na Tabela 1 e tratadas logo mais. Os fatores de manutenção apresentam representação significativa na organização estudada.

Tabela 1 – Fatores de Manutenção dos Policiais Militares

VARIÁVEL	QUESTÃO	POLICIAIS MILITARES					
		FAIXA SALARIAL					
		até 2.000	de 2.001 à 2.500	de 2.501 à 3.000	de 3.001 à 3.500	de 3.501 à 4.000	acima de 4.000
PCC/SALÁRIO/BENEFÍCIO	3	41,25%	16,25%	18,75%	12,50%	8,75%	2,50%
			DT	DP	NCND	CP	CT
	2		56,25%	22,50%	2,50%	13,75%	5,00%
	4		30,00%	17,50%	3,75%	33,75%	15,00%
CONDIÇÕES DE TRABALHO	5		21,25%	21,25%	6,25%	48,75%	2,50%
	6		33,75%	15,00%	11,25%	33,75%	6,25%
LIDERANÇA	8		8,75%	10,00%	11,25%	28,75%	41,25%
	9		23,75%	12,50%	16,25%	21,25%	26,25%
LEGISLAÇÃO E REG INTERNO	10		45,00%	13,75%	10,00%	30,00%	1,25%
	11		65,00%	17,50%	2,50%	13,75%	1,25%
POLÍTICA ORGANIZACIONAL	12		42,50%	23,75%	7,50%	21,25%	5,00%
RELAÇÕES PESS/COMUNIC	18		16,25%	15,00%	6,25%	38,75%	23,75%
	19		28,75%	25,00%	3,75%	41,25%	1,25%
VIDA PESSOAL E STATUS	22		16,25%	11,25%	13,75%	27,50%	31,25%
	23		61,25%	20,00%	1,25%	15,00%	2,50%

DT= DISCORDO TOTALMENTE; DP=DISCORDO POUCO;

NCND=NEM CONCORDO NEM DISCORDO; CP=CONCORDO POUCO; CT=CONCORDO TOTALMENTE

Fonte: Elaboração própria

A variável inicial da Tabela 1, “Plano de Cargos e Carreiras/Salário/Benefício” (questões 2, 3 e 4) apresenta resultados que indicam uma leve semelhança na concordância e discordância do nível de satisfação referenciada; a questão 2 apresenta um nível de rejeição maior que aceitação, mais de 70%, o que representa considerável insatisfação com a remuneração recebida pelos entrevistados, apesar do pequeno reajuste salarial obtido há pouco tempo; a questão 3 reforça a ideia anterior, na qual 41,3% afirma que seu orçamento mensal, reduzindo as despesas constantes, representam renda até R\$ 2 mil, aquém do merecido, pelo fato de arriscarem suas próprias vidas e trabalharem diuturnamente, e por ser desproporcional para o atendimento das necessidades basilares em maior parte do Estado, funcionando como aspecto negativo na prevenção da desmotivação. O descontentamento dos pesquisados relacionados com os benefícios recebidos pelo trabalho é interpretado por Claret (1998) em seus estudos esclarecendo que quando o colaborador questiona seu salário na organização é por não acreditar que ela possa oferecer outra satisfação pessoal.

Os resultados da questão 4 apontam que há uma grande semelhança nos que concordam e discordam no oferecimento satisfatório das oportunidades de progresso pela instituição, apesar do Plano de Cargos e Carreiras necessitar de melhorias.

Composta pelas questões 5 e 6, a variável “Condições de trabalho” é apontada pelos entrevistados conforme afirmação 5, apesar de quase na mesma proporção discordarem e concordarem, que 48,75% concordam “pouco” que a corporação oferece as condições de trabalho necessárias. É realidade atual a ampliação dos investimentos em materiais de trabalho, como viaturas, armamentos, aprestos, no entanto, os recursos existentes não são otimizados. Os respondentes lotados no município sede da subunidade afirmam que o ambiente físico (questão 6) é satisfatório, diferentemente os que atuam nos demais conglomerados que se queixam da ausência de estrutura física adequada.

A variável “Liderança”, equivalente às questões 8 e 9, maioria dos policiais militares concordam que o comandante da subunidade tanto exerce liderança por influência positivamente quanto se mostra preocupado e interessado pelos problemas pessoais, o que representa ponto positivo no estímulo extrínseco no processo de motivação.

Com relação à variável “Legislação e Regulamento interno” quando perguntado aos colaboradores se a legislação brasileira é eficiente na complementação das ações policiais, 58,75% responderam que “não”, discordam e comentam que seria necessária uma reforma nos códigos de leis, que algumas infrações deveriam ser punidas com mais rigidez e outras não; e quando perguntado se o regulamento interno da PMPB assegura e ampara seus direitos

constitucionais, 65% mais 17,5% discordaram, representando maior índice de rejeição da pesquisa, que deve ser observado com atenção e necessariamente melhorado.

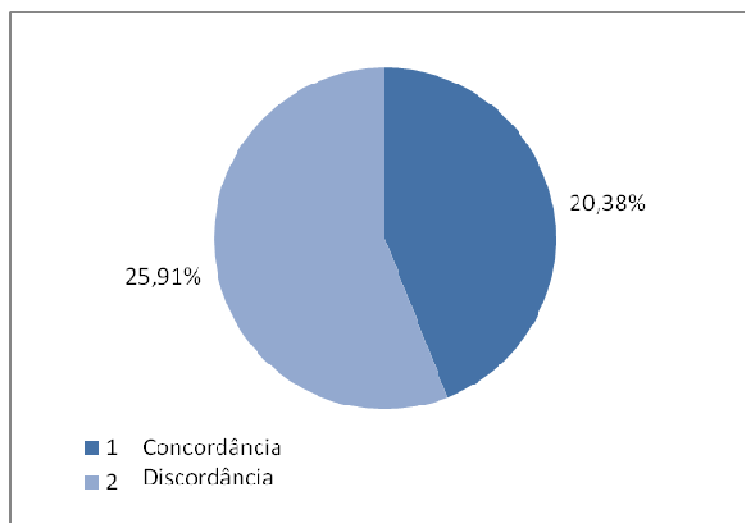
Mais de 70% dos respondentes, questionado por meio da afirmativa 12, indicam que não concordam com a “Política organizacional”, que a mesma não está para atender as necessidades dos policiais, podendo ser explicada pelo regime militar a qual é regida, baseada no poder e na imposição doutrinária não participativa.

As questões 18 e 19, variável “Relações pessoais/Comunicação”, refletem a semelhança na concordância dos respondentes entre a satisfação pelo “espírito de camaradagem” / “trabalho em equipe” e à realização adequada da disseminação de informações, embora sua maioria opinasse em concordar pouco, o que mostra razoabilidade eficiência nesses aspectos. As necessidades decorrentes do trabalho em equipe, denominadas de Necessidades Sociais, surgem quando satisfeitas as necessidades fisiológicas (alimentação, proteção) e de segurança (doenças, privações). A não satisfação dessa necessidade leva o indivíduo ao isolamento social, a exclusão. A comunicação na organização deve fluir harmonicamente para que possa atender o objetivo de transmissão, troca e democratização de informações. Dessa forma permitiram o acesso necessário as informações da organização e potencializa as relações pessoais.

Finalizando a análise das variáveis dos fatores de manutenção, è apresentado a variável “Vida pessoal e status” aplicadas nas questões 22 e 23. Os pesquisados apontam com duas vezes mais de concordância se comparado as escolhas de discordância, que a atividade policial militar proporciona prestígio e status (questão 22), satisfação no exercício da profissão. Diferentemente 81,25% respondem, na questão 23, que o policial militar não possui uma vida pessoal satisfatória, segura e tranqüila, opinião evidentemente transparecida nos meios de comunicação na atualidade do crescente aumento da violência e de atentados contra a vida da pessoa dos policiais estando de serviço ou não.

A seguir, apresenta-se a média do fator de manutenção:

Gráfico 1 – Média do fator de manutenção



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 1 relaciona o nível de discordância ao de concordância dos fatores de manutenção, apresentando na média geral uma maior discordância que concordância. Os problemas dos fatores responsáveis por causar a superior discordância devem ser resolvidos e transformados em forças positivas para a motivação dos respondentes.

4.2 Análise dos fatores de Motivação

Neste momento serão comentados os dados obtidos na pesquisa referente aos fatores de motivação, otimizadores da performance dos indivíduos, aspectos intrínsecos, apresentadas na tabela 2.

Tabela 2 – Fatores de Motivação dos Policiais Militares

VARIÁVEL	QUESTÃO	POLICIAIS MILITARES					
		menos de 25	25 à 30	31 à 35	36 à 40	41 à 50	mais de 50
PRODUTIVIDADE	1.1	11,25%	37,50%	11,25%	2,50%	32,50%	5,00%
		menos de 5	5 à 10	11 à 15	16 à 20	21 à 25	26 à 30
	1.2	40,00%	17,50%	2,50%	6,25%	16,25%	17,50%
			Sal/benef	Pccr	Equ/Instr	Recicl per	Outros
	7		58,75%	36,25%	1,25%	3,75%	0,00%
			DT	DP	NCND	CP	CT
AUTONOMIA/INIC PARTIC	13		28,75%	16,25%	5,00%	45,00%	5,00%
	14		55,00%	15,00%	1,25%	22,50%	6,25%
CONTEÚDO DO CARGO	15		7,50%	8,75%	11,25%	36,25%	36,25%
RESPONSABILIDADE	16		5,00%	7,50%	5,00%	27,50%	55,00%
RECONHECIMENTO	17		51,25%	21,25%	5,00%	22,50%	0,00%
REALIZAÇÃO PESS E PROF	20		11,25%	15,00%	5,00%	36,25%	32,50%
	21		13,75%	7,50%	3,75%	32,50%	42,50%
	22		16,25%	11,25%	13,75%	27,50%	31,25%
DESENVOLV PROFISSIONAL	24		23,75%	8,75%	10,00%	40,00%	17,50%
	25		28,75%	12,50%	7,50%	32,50%	18,75%
	26		50,00%	15,00%	5,00%	23,75%	6,25%

DT= DISCORDO TOTALMENTE; **DP=**DISCORDO POUCO;

NCND=NEM CONCORDO NEM DISCORDO; **CP=**CONCORDO POUCO; **CT=**CONCORDO TOTALMENTE

Fonte: Elaboração própria

A variável “Produtividade” (questões 1 e 7) indica que referente a idade média dos policiais militares pertencentes à 2ª CPMI a maioria possui entre 25 à 30 anos, resultado da falta de planejamento da entrada e saída de policiais na corporação, outros dados relevante é que os policiais que atingem a idade mínima permitida para solicitar a reforma (aposentadoria) a realizam imediatamente, motivado pelo desgaste natural causada pelo intenso exercício profissional, que explica que apenas 5% se encontram com mais de 50 anos; o tempo de serviço dos policiais em atividade na corporação destaca-se que 40% possuem menos de 5 anos de serviço, representando alta taxa atual, e possivelmente com certo atraso, de admissão de novos policiais. Com relação à questão 7, que interroga os pesquisados sob quais dos fatores relacionados as condições de trabalho deveriam ser priorizados, responderam que preferiam um aumento salarial, o que indica o não atendimento de uma necessidade primária. É interessante ressaltar que o problema salarial decorre não somente do valor baixo, mas também, das disparidades salariais existentes entre diversos níveis hierárquicos na própria organização. No entanto, o benefício salarial se tratado isoladamente atendera em parte algumas necessidades mais urgentes, mas outras, secundárias ou de níveis mais elevados, jamais serão satisfeitas, a exemplo das necessidades sociais, de estima e de auto-realização (MASLOW, 1908-1970, apud SILVA, 2005).

A resposta dos pesquisados ao serem questionados se possuem autonomia para decidir como executar suas atividades (questão 13), mais de 50% não discordaram, mas em relação ao questionamento se há consentimento da instituição para que policiais participem nas decisões pertinentes ao trabalho (questão 14), mais de 70% discordam, fato que merece atenção e que se revertido, funcionará como importante elemento motivador.

As respostas obtidas pelas questões 15, 16 e 17 representam, respectivamente, “Conteúdo do cargo”, “Responsabilidade” e “Reconhecimento”. Os respondentes afirmaram que as mudanças na operacionalização das atividades, característica da dinâmica do policiamento ostensivo, são satisfatórias segundo 72,5%, e afirmaram também que 77% concordam (sendo 55% totalmente) em considerar gratificante a função e a responsabilidade de representar o estado, fazer cumprir a lei em defesa da sociedade, preservação e manutenção da ordem pública, o que revela o papel fundamental dessas variáveis (questões 15 e 16) na motivação da categoria. Com relação a variável “Reconhecimento” há, segundo a pesquisa, considerável discordância (51,25%) de que a corporação e a sociedade demonstram gratidão. A corporação muitas vezes, apesar de sempre elogiar quando o policial agir de forma diferenciada e que exalte a instituição, não é característico o reconhecimento, que estimula o

melhoramento de suas potencialidades, por desconsiderar a importância da motivação do desempenho humano. A sociedade é ausente nesse reconhecimento, e não compreende a efetiva função do PM de representar o estado e fazer garantir a existência do direito, da aplicação prática e em tempo real que se realiza em contato direto com os detentores de direitos e deveres.

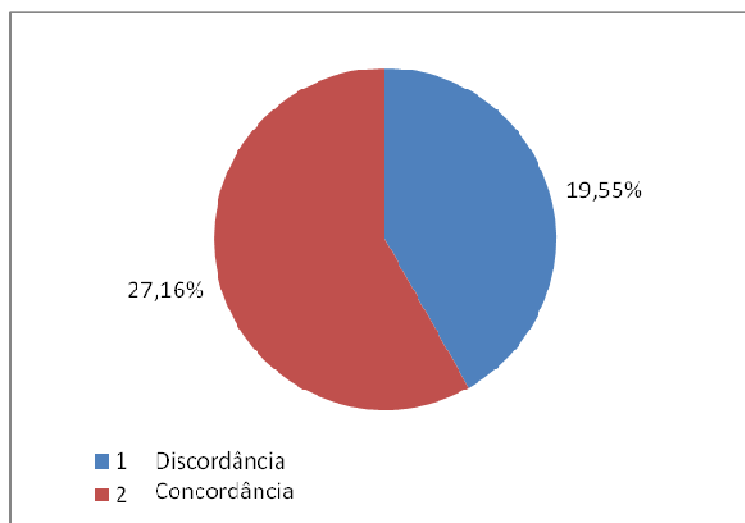
Ao serem questionados com relação à variável “Realização pessoal e profissional” os respondentes afirmaram que concordam que trabalham não apenas pelo dinheiro recebido (questão 21), o que comprova a identificação da maioria pesquisada com a profissão, o interesse não apenas em obter estabilidade e retorno financeiro, que a atividade é prazerosa e satisfatória (questão 20) e que proporciona prestígio e status (questão 22). É explicável, também, pelo fato da empolgação, emoção e envolvimento que a profissão de policial militar proporciona. O desejo e a vontade de servir e assistir aqueles que necessitam impulsiona até mais que outros fatores os policiais militares a alcançarem sua missão.

E quanto à variável “Desenvolvimento profissional” (questões 24, 25 e 26) os pesquisados apresentam nível de concordância superior ao de discordância nas questões 24 e 25, ou seja, afirmam que a atividade de policial militar, considerando a rotina de serviço, sua intensidade, e as oportunidades, permite o desenvolvimento profissional e que na subunidade é apoiado e incentivado o policial a se aperfeiçoar. Diferentemente, com relação à própria instituição realizar capacitação e reciclagem profissional periodicamente qualificando eficientemente o policial, os respondentes discordam, confirmando a realidade existente, por 60% da escolha (sendo 50% de discordância total). A importância da reciclagem profissional é de atualizar os conhecimentos, capacidades e atitudes dos colaboradores e potencializar o desempenho pessoal. E na profissão de policial militar é mais do que essencial esse aperfeiçoamento, o domínio da doutrina de policiamento, dos códigos de leis vigentes e da busca da perfeição no uso das técnicas e métodos de policiamento são fatores críticos de sucesso, e demonstram profissionalismo e competência.

Diante das informações processadas e organizadas, foi realizado o estudo comparativo e de confrontação das relações de interação entre os fatores que influenciam o processo motivacional, na medida em que se identifiquem suas dependências e influências recíprocas, e entraves, maximizando o sincronismo e potencialidades ignoradas.

A seguir, apresenta-se a média do fator de motivação:

Gráfico 2 – Média do fator de motivação



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 2 compõe a relação de discordância e concordância dos fatores de motivação, que apresenta percentual de concordância maior que discordância. O que mostra que os fatores de motivação dos pesquisados, em sua maioria, de certa forma satisfazem as necessidades do processo motivacional.

4.3 Interdependências no desempenho dos fatores

Inúmeras conclusões foram obtidas ao realizar as análises dos fatores de motivação e a dos fatores de manutenção. No entanto, foi verificada uma considerável interdependência entre as variáveis explicadas, em que influenciam e são influenciadas, existindo uma dependência mútua. Pois, algumas funcionam como fator negativo apenas por que outras condicionam. Então ao efetivamente resolver um determinado entrave no processo motivacional ou potencializar um aspecto positivo, conseqüentemente ocorrerá à eliminação ou surgimento de fator motivador.

Verifica-se que os fatores de motivação demonstram maior índice de concordância, apesar de não serem diretamente priorizados na organização. Dos fatores de motivação apenas 3 afirmações foram discordadas, representadas pelas questões 14,17 e 26, as quais descrevem, respectivamente, que a instituição permiti a participação nas decisões e escolhas sob a trabalho, que a corporação e a sociedade reconhecem o trabalho do policial e que a instituição realiza treinamentos e cursos, reciclagem, suficientemente.

➤ (AUTONOMIA/INICIATIVA PARTICIPATIVA x LIDERANÇA)

A participação dos colaboradores nas decisões sob como executar as atividades operacionais é fundamental para o sucesso no alcance dos objetos da organização. O gestor deve ter a percepção de que o comprometimento dos policiais militares depende diretamente do relacionamento favorável para ambas as partes, que o seu papel é de influenciá-las, de inspirar as pessoas e de fazê-las acreditar. Na questão da liderança é importante compreender que o sucesso da equipe para com seus objetivos dependerá da competência do líder. Há uma necessidade crítica de preparação dessas pessoas que exercem função de liderança, e que tal competência é essencial para que possam estar à frente desses homens que estão para servir a sociedade.

➤ (RECONHECIMENTO/POLÍTICA ORGANIZACIONAL)

Políticas internas de capacitação, aperfeiçoamento e reciclagem dos policiais militares são praticamente ausentes na PMPB, o que é comprovado pela pesquisa. Todos os policiais deveriam ser submetidos a cursos de capacitação periódica, prática a teórica. Além das capacitações, os policiais militares deveriam ser avaliados freqüentemente quanto ao seu desempenho técnico, o que gerariam uma pontuação que classificaria o militar para ter acesso a promoção e gratificação. Tais mudanças na política organizacional trariam melhorias no desempenho dos militares e nos resultados gerais da PM, tornando-os mais motivados.

Das questões dos fatores de manutenção as que foram discordadas fazem referencia: a baixa remuneração recebida, a falta de condições necessárias das instalações físicas das bases física das áreas dos conglomerados da subunidade, ao regulamento interno e aos códigos de lei inadequados e pelo fato da corporação não possuir um a política voltada a atender as reais necessidades dos policiais no exercício de suas atividades.

➤ (PCC/SALÁRIO E BENEFÍCIOS x PRODUTIVIDADE)

Os aproximados 60% de escolha pelos respondentes em preferir priorizar a alternativa “Salários/benefícios” justificam-se pelo fato da corporação ser composta por maior parte de policiais militares recém formados (40%), com idade inferior a 30 anos (período de construção familiar), por receberem a menor faixa salarial dos níveis organizacionais (disparidade enorme existente entre a mais baixa e alta patente), como também pelo fato dos resultados apresentarem alta insatisfação com a remuneração paga pelo estado.

A baixa remuneração da policia militar é uma realidade existentes em vários estados da Federação. E além do salário baixo se completa a falta de perspectiva de ascensão. Por isso é que muitos policiais se colocam obrigados pela necessidade financeira a sacrificarem seus

dias de folga, que deveriam servir para descansar e repor as energias da desgastante rotina de trabalho, no serviço extra com remuneração muito abaixo do valor pago por hora trabalhada; e outros se arriscam no serviço extra para contratante privado, o conhecido “bico”, trabalho irregular e punível administrativamente, para que possam receber um pagamento um pouco maior que a do “serviço extra” e complementar a sua renda. Vale salientar que a remuneração funciona como base e se complementa com outros benefícios aos colaboradores, como receber segurança, assistência médica, dispensa de serviço.

As instalações físicas das bases da 2ª CPMI necessitam de melhorias, segundo os pesquisados, apesar de algumas já passarem por reformas. A reforma desses prédios é uma responsabilidade do estado e uma dificuldade existe pela ausência de repasse de verbas destinadas a tais reformas. No entanto os policiais é que sofrem pelo descaso e se instalam em locais sem as condições mínimas de salubridade, muitas vezes.

Outros pontos negativos nesse processo são merecedores de comentários. O primeiro se dá pela inadequação dos códigos de lei vigentes em que se configuram inapropriados em alguns casos e não complementam as ações policiais repressivas. Para tanto existe uma proposta de reforma Código Penal brasileiro que está em análise, que parcialmente geraria algumas melhorias nas falhas da aplicação da lei, no referido aspecto. Segundo o professor e promotor de justiça de São Paulo, Rogério Cunha, a reforma do novo código penal reduz as divergências na aplicação da lei e que o novo código aumenta a preocupação com a vítima. O segundo ponto negativo refere-se ao RDPM da PMPB que é um regulamento disciplinar que boa parte de seus textos vão de encontro com a constituição e que apresenta resquícios da ditadura militar. O RDPM do Estado, em algumas situações, ultrapassa os limites postos pela própria norma penal, o que é inconstitucional. Como exemplo tem as medidas de restrição de liberdade previstas no regulamento estadual impostas a militares do estado, bombeiros militares e policiais militares, não permitidas em lei e que na lei constitui uma garantia ao militar contra os abusos de arbítrios da administração pública, na qual não permite a criação de lei complementar sob o tema, conforme disposição no disposto no inciso LXI, art. 5º da CF: “ninguém será preso senão em flagrante delito ou por ordem escrita e fundamentada de autoridade judiciária competente, salvo nos casos de transgressão militar ou crime propriamente militar, definidos em lei;”. O que constitui uma desavença aos direitos humanos dos membros da corporação, causando descontentamento e desmotivação.

➤ (REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL x RELAÇÕES PESSOAIS/COMUNICAÇÃO x RECONHECIMENTO)

Com relação às interdependências das variáveis “Realização pessoal e profissional”, “Relações pessoais” e “Reconhecimento” são evidentes que o comandante ou superior a frente de equipe (ou fração de tropa) tem função importante de exercer influência positiva no processo de motivar o colaborador, devendo sempre fazer-los acreditar em seu trabalho, do seu importante papel e valor, da recompensa de contribuir, fazendo que se comprometam e incorporem à missão da organização.

➤ (REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL x RECONHECIMENTO)

A “realização pessoal e profissional” relaciona-se com a variável “reconhecimento” na medida em que essa última quando otimizada condicionam a satisfação e o atendimento da primeira. Muitos gestores acreditam fielmente que oferecer condições financeiras atrativas funciona suficientemente como fator motivador. O reconhecimento pelas ações e resultados potencializa o desempenho dos colaboradores, estimula o auto-respeito, a autoconfiança, e o custo praticamente inexistente.

➤ (RELAÇÕES PESSOAIS/COMUNICAÇÃO x REALIZAÇÃO PESSOAL)

Na instituição estudada verifica-se que os grupos de trabalho classificam-se basicamente em duas classes distintas, as dos oficiais e praças. Suas diferenças acabam por permitir apenas à construção de relações verticais, profissionais, decorrente do fato que o militarismo incorpora o trabalho a vida pessoal, inexistindo nas relações de trabalho aspectos de razão pessoal. O que acabam comprometendo as relações pessoais, tornando-as insensibilizadas, totalmente impessoais, prejudicando as relações de trabalho em equipe e o alcance dos objetivos comuns. As “relações pessoais” no ambiente de organizacional são essenciais a promoção de um melhor clima de convivência, favorecendo a integração e o trabalho em grupo, somando a forças produtivas e estimulando o surgimento do sentimento de realização pessoal.

➤ (POLÍTICA ORGANIZACIONAL x CONDIÇÕES DE TRABALHO)

O efetivo na PMPB não acompanha a necessidade ideal de policiais em seu quadro, não se adequando ao crescimento populacional e da violência e criminalidade. Apontada por pesquisa realizada pelo site da exame.com que em 2011 era constituída por 9.044 policiais, um PM para cada 416 habitantes, que se encontra acima da média nacional de 472, mas a baixo da média recomendada pela ONU de 1 PM para cada 250 habitantes, atualmente é composto por aproximadamente 9,5 mil. Conforme disposto em regulamento estadual de

2002, o efetivo deverá atingir o número de seu efetivo de 17.933 militares estaduais, sendo 1.362 oficiais, 16.571 praças e de 54 servidores civis. A deficiência do número do efetivo representa além de um obstáculo para segurança pública um aumento na sobrecarga de trabalho dos policiais militares. A sobrecarga de trabalho acarreta em aumento do estresse do policial, diminui sua criatividade e bem estar, deficiência na prestação do serviço, desmotivação e improdutividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados obtidos atenderam o objetivo da pesquisa, possibilitando a identificação dos fatores que influenciam na motivação dos pesquisados.

A satisfação dos dois fatores de Herzberg se mostrou essencial para o desenvolvimento do trabalho, o que tornou possível esclarecer as variáveis dos fatores de motivação e manutenção, que foram apresentados aos respondentes através de afirmações.

Os resultados apontaram aspectos que representam aspectos positivos e negativos no processo motivacional. Tais aspectos foram destrinchados e aclarados, estudado suas relações e interdependências, o que aperfeiçoou o entendimento do processo.

Nos resultados, variados fatores positivos de manutenção e motivação na motivação dos policiais militares foram identificados, entre eles: a efetiva liderança do comandante sob o subordinado (Fman), oferecimento das condições de trabalho necessárias (Fman), satisfação pessoal pelo exercício de seu gratificante papel (Fmot), pelo fato dos policiais trabalharem não apenas pelo salário (Fmot); e como fatores negativos: a inadequação do salário (Fman), a falta de segurança e tranquilidade (Fman), a não permissão da corporação de os colaboradores opinarem e participarem nas decisões sob o trabalho (Fmot), a falta de reconhecimento da corporação e da sociedade do trabalho policial (Fmot).

O estudo revela as características dos fatores de motivação predominam em sua maioria, aspectos intrínsecos ao individuo, embora a corporação desconheça elementos essências desse fator. Predominância se explica pelo fato da instituição pesquisada não dar a devida atenção aos outros fatores, de manutenção. Revelação que até surpreende o investigador pelo fato da corporação ainda apresentar claros e evidentes resquícios da ditadura militar, mas que mostra que aos poucos as mudanças estão ocorrendo e que as pessoas não serão mais consideradas como máquinas, como pessoas sem sentimento, satisfação e motivação.

É realidade, embora bastante incipiente na PMPB, uma gestão pública voltada para resultados. Há uma cobrança sob os diretores, comandantes de unidades e subunidades, em cumprir metas de combate a criminalidade, mas inexistem incentivos aos policiais para se engajarem no alcance desses objetivos. A remuneração variável (aumento de gratificação quando desempenho acima da média) e a participação nos resultados podem funcionar com uma potencial solução para tal problema. Para tanto, é necessário urgentemente adoção por

parte não apenas da Polícia Militar do Estado, mas do setor público como um todo, de uma política organizacional de avaliação da eficiência e desempenho dos servidores.

As melhorias da visão do papel dos recursos humanos na organização e a importância que eles exercem sob os resultados não somente dependerá das mudanças na própria instituição. Tais mudanças devem ser realizadas em universo mais amplo, incluindo na mentalidade dos próprios policiais reivindicando seus direitos. Há uma necessidade extrema de realizar melhorias em todos os órgãos que compõe a segurança pública, para fazer a frete a evolução da criminalidade, das organizações criminosas e a necessidade de melhorias dos serviços prestados. Uma mudança bastante discutida atualmente refere-se à idéia de unificação, gradual, das polícias.

Para a melhoria de uma instituição é preciso a realização de estudos, e que nesse processo seja permitido que seus integrantes, independente das diferenças de classes que o militarismo cria, participem e der sugestões de melhorias, pois na verdade quem conhece os reais problemas são aqueles que realmente executam. Não se pode criar uma nova polícia, com policiais altamente motivados, sem que haja igualdade no tratamento aos colaboradores e que os abusos de poder contra subordinados deixem de existir, que possam se unir desde meros praças (nível mais baixo na hierarquia), oficiais, estudiosos e a própria sociedade.

Mudanças na forma de gestão serão inevitáveis. A necessidade de ampliar o desempenho dos nossos protetores e repressores contra a criminalidade é real. A segurança pública é um dever do Estado e um direito do cidadão, e é preciso que seja desempenhada com qualidade para permitir a existência de um Estado democrático, para tanto se deve enxergar a importância dos colaboradores nessa missão. Um bom exemplo de mudanças seria a criação de novos métodos de ação e planejamento da empresa pública: conseguiu incorporar o que há de positivo na iniciativa privada, sem perder a dimensão pública.

Sugere-se que a instituição PMPB faça uso de um sistema de informação composto por um banco de dados, baseando-se em requisitos (conhecimento, capacitação, competências, desempenho), identificando e selecionando os profissionais mais aptos para ocupar cargos e funções.

Interessante seria se outros pesquisadores desenvolvessem trabalhos relacionados a questão da ausência de uma efetiva política de segurança pública, em que nesta política deveriam conter critérios e parâmetros a serem seguidos com relação a valorização dos humanos das polícias, exige-se uma maior reflexão para a melhoria do atual sistema de segurança pública.

Sugere-se aos estudiosos o desenvolvimento de trabalhos complementares numa pesquisa futura com base em métodos mais controlados para identificar aspectos qualitativos, uma vez que torna possível examinar questões subjetivas e visões aprofundadas do mundo da instituição.

Este é o momento ideal de evoluir nossas policias. Da criação de uma nova policia bem mais preparada, sem truculência e com policiais motivados e satisfeitos pelo trabalho. Policia eficaz para fazer frente à evolução do crime organizado, do tráfico de drogas e armas, e da violência, marginalidade e criminalidade. Infelizmente as mudanças em nosso país só ocorrem depois que tragédias acontecem, quando milhares de vidas são sacrificadas.

Por isso é válido o estudo de práticas motivacionais, que buscam, de certa forma, trabalhar os mecanismos de mitigação de violências, de falta de capacitação e comprometimento de funcionários de empresas em geral. Sobretudo, deve-se dar atenção devida à empresa aqui pesquisada como forma de impulsionar estudos futuros.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria geral dos sistemas**. Tradução por: Francisco M. Guimarães. 3ª ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado, 1998.

BRASIL. Decreto - lei nº 2.010/83 de 12 de Janeiro de 1983. Atualiza o Decreto - lei nº 667 de 2 de Julho de 1969. **Reorganiza as Polícias Militares e os Corpos de Bombeiros Militares dos Estados, dos Territórios e do Distrito Federal, e dá outras providências**. Brasília-DF, jan de 1983.

CASTRO, Alfredo Pires de et al **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. v. I. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009 – (Série recursos humanos).

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão.

_____. **Recursos humanos**. Ed. compacta, 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1994a.

_____. **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1994b.

_____. **Recursos humanos**. Ed. compacta, 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações / Idalberto Chiavenato**. São Paulo: Campus, 2009.

CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**, v.1. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção do conhecimento**: metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

DOUGLAS, M. McGregor. "O Lado Humano da Empresa", in *O Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia*, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro (orgs.), Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1971, p. 45-60.

FERREIRA, Daniel Furtado. **Estatística básica**. Lavras, MG: Editora UFLA, 2005. 664 p.

FERREIRA, Suiane. **Motivação profissional e suas teorias**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/motivacao-profissional-e-suas-teorias/21249/>>. Acesso em: 03 fev 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Luiz Flávio; LOCHE, Adriana. **A falácia do efetivo policial e a segurança pública. Jus Navigandi**, Teresina, ano 16, n. 2793, 23 fev 2011. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/18542>>. Acesso em: 23 mar 2013.

LIMA, João Batista. **A Briosa: História da Polícia Militar da Paraíba**. João Pessoa: A União, 2000.

MACIEL, Saulo Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Studia diversa, CCAE-UFPB, v.1, No. 1 – Out. 2007. P. 62-86.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MASLOW, Abraham H. "**Uma Teoria da Motivação Humana**", in *O Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia*, Yolanda Ferreira Balcão e Laerte Leite Cordeiro, Rio de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, Instituto de Documentação, 1971, p.340-355.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução a administração**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 1992.

_____. **Introdução à administração** – 6ª ed. rev. e ampl. - São Paulo: Atlas, 2004a.

_____. 2000.

NAZIAZENSE, Ademar. **Polícia Militar da Paraíba: Sua história**. Brasília: Gráfica do Senado Federal, Brasília, 1972.

PAÍSES da ONU recomendam a abolição da Polícia Militar no Brasil. Disponível em: <<http://www.cartacapital.com.br/sociedade/paises-da-onu-recomendam-a-abolicao-da-policia-militar-no-brasil/>>. Acesso em: 03 fev 2013.

PARAÍBA. Decreto nº 8.962, de 11 de março de 1981. **Dispõe sobre o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado da Paraíba e dá outras providências**. João Pessoa-PB, 10 março 1983.

PARAÍBA. Decreto nº 7.165, de 02 de outubro de 2002. **Fixa o efetivo da Polícia Militar do Estado da Paraíba, e determina outras providências**. João Pessoa-PB, 10 outubro 2002.

PRATOS, Marco. **O tamanho da PM nos estados brasileiros**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/policial-militar-traz-seguranca-o-tamanho-da-pm-nos-estados>>. Acesso em: 20 jan 2013.

PRETI, Oreste. **A aventura de ser estudante – um guia metodológico**. 3. ed. Cuiabá: EdUFMT, 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

SALDANHA, Fabiano (2004, 11 de Fevereiro). **Gestão de RH em instituições públicas**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/imprima.php?cod=3728>>. Acesso em: 14 nov. 2011.

SENADO. **Reforma do Código Penal reduz divergências na aplicação da lei, diz promotor**. Disponível em: <<http://www12.senado.gov.br/noticias/materias/2013/03/14/reforma-do-codigo-penal-reduz-divergencias-na-aplicacao-da-lei-diz-promotor>>. Acesso em: 15 de março de 2013.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SOARES, Luiz E.; BATISTA, André; PIMENTEL, Rodrigo. **Elite da tropa**. ed. de bolso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

TEIXEIRA, Sebastião. **Gestão das organizações**. Portugal: McGRAW-HILL de Portugal, 1998.

THOMAS, J. R.; NELSON, J.K.; SILVERMAN, S.J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário da pesquisa

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTUDO DAS FORÇAS MOTIVACIONAIS NAS ATIVIDADES DA 2ª CPMI - PB

Este questionário tem o objetivo de identificar aspectos relacionados ao presente estudo. É um instrumento de coleta individual e deve ser respondido com seriedade e demarcando apenas uma das alternativas.

QUESTIONÁRIO

- 1) (PRODUTIVIDADE) Qual a sua idade e quanto tempo de serviço policial você possui, respectivamente:
- | | |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/>]menos de 25 anos | <input type="checkbox"/>]menos de 5 |
| <input type="checkbox"/>]25 à 30 | <input type="checkbox"/>]5 á 10 |
| <input type="checkbox"/>]31 à 35 | <input type="checkbox"/>]11 à 15 |
| <input type="checkbox"/>]36 à 40 | <input type="checkbox"/>]16 à 20 |
| <input type="checkbox"/>]41 à 50 | <input type="checkbox"/>]21 à 25 |
| <input type="checkbox"/>]mais de 50 | <input type="checkbox"/>]26 à 30 |
- 2) (PLANO DE CARGO E CARREIRA/SALÁRIO E BENEFÍCIOS) Você considera o seu salário justo e adequado, considerando a realidade do país, a média salarial do mercado, a atividade que executa:
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/>]Discordo totalmente | <input type="checkbox"/>]Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/>]Discordo pouco | <input type="checkbox"/>]Concordo pouco |
| <input type="checkbox"/>]Nem concordo nem discordo | |
- 3) (PLANO DE CARGO E CARREIRA/SALÁRIO E BENEFÍCIOS) Qual o valor médio de sua renda familiar líquida (descontado as despesas constantes):
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/>]até R\$ 2.000,00 | <input type="checkbox"/>]R\$ 3.001,00 à R\$ 3.500,00 |
| <input type="checkbox"/>]R\$ 2.001,00 à R\$ 2.500,00 | <input type="checkbox"/>]R\$ 3.501,00 à R\$ 4.000,00 |
| <input type="checkbox"/>]R\$ 2.501,00 à R\$ 3.000,00 | <input type="checkbox"/>] acima de R\$ 4.000,00 |
- 4) (PLANO DE CARGO E CARREIRA/SALÁRIO E BENEFÍCIOS) A instituição oferece oportunidades de progresso (promoção, gratificação) na carreira militar satisfatoriamente.
- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/>]Discordo totalmente | <input type="checkbox"/>]Concordo totalmente |
| <input type="checkbox"/>]Discordo pouco | <input type="checkbox"/>]Concordo pouco |
| <input type="checkbox"/>]Nem concordo nem discordo | |
- 5) (CONDIÇÕES DE TRABALHO) A corporação oferece condições de trabalho necessárias, ou seja, ferramentas e instrumentos (equipamentos, viaturas, efetivo).

13) (AUTONOMIA/INICIATIVA PARTICIPATIVA) O policial militar possui autonomia para decidir sobre a maneira de executar suas atividades.

-]Discordo totalmente]Concordo totalmente
]Discordo pouco]Concordo pouco
]Nem concordo nem discordo

14) (AUTONOMIA/INICIATIVA PARTICIPATIVA) A instituição permite que o colaborador possa opinar e participar das decisões sobre o trabalho.

-]Discordo totalmente]Concordo totalmente
]Discordo pouco]Concordo pouco
]Nem concordo nem discordo

15) (CONTEÚDO DO CARGO) A atividade de policiamento ostensivo é bastante dinâmica necessitando periodicamente realizar mudanças nas atividades operacionais “de rua” para alcançar sua finalidade, mudanças essas satisfatórias.

-]Discordo totalmente]Concordo totalmente
]Discordo pouco]Concordo pouco
]Nem concordo nem discordo

16) (RESPONSABILIDADE) O policial militar tem o papel de representar o estado e a responsabilidade de garantir o cumprimento da lei em defesa da sociedade, preservação e manutenção da ordem pública, sendo esse papel gratificante.

-]Discordo totalmente]Concordo totalmente
]Discordo pouco]Concordo pouco
]Nem concordo nem discordo

17) (RECONHECIMENTO) A corporação e a sociedade reconhecem o sacrificado trabalho realizado pelo policial militar.

-]Discordo totalmente]Concordo totalmente
]Discordo pouco]Concordo pouco
]Nem concordo nem discordo

18) (RELAÇÕES PESSOAIS/COMUNICAÇÃO) Ao ambiente de trabalho da instituição é característico o “espírito de Camaradagem” do próprio militarismo, a “sensação de família”, o trabalho em grupo, tornando o trabalho mais agradável e prazeroso.

-]Discordo totalmente]Concordo totalmente
]Discordo pouco]Concordo pouco
]Nem concordo nem discordo

19) (RELAÇÕES PESSOAIS/COMUNICAÇÃO) A instituição realiza de forma adequada a distribuição de informações (determinações, lembretes, benefícios sugestivos).

-]Discordo totalmente]Concordo totalmente
]Discordo pouco]Concordo pouco
]Nem concordo nem discordo

20) (REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL) O serviço executado pelo policial militar é prazeroso e satisfatório, condiciona-o a realização pessoal e profissional.

-]Discordo totalmente]Concordo totalmente

- Discordo pouco Concordo pouco
 Nem concordo nem discordo
- 21) (REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL) O trabalho policial militar não é uma forma apenas de ganhar dinheiro.
- Discordo totalmente Concordo totalmente
 Discordo pouco Concordo pouco
 Nem concordo nem discordo
- 22) (REALIZAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL) (VIDA PESSOAL E STATUS) A atividade de policial militar proporciona prestígio e status.
- Discordo totalmente Concordo totalmente
 Discordo pouco Concordo pouco
 Nem concordo nem discordo
- 23) (VIDA PESSOAL E STATUS) O policial militar tem uma vida pessoal satisfatória, segura e tranquila.
- Discordo totalmente Concordo totalmente
 Discordo pouco Concordo pouco
 Nem concordo nem discordo
- 24) (DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL) As atividades de policial militar permitem o desenvolvimento profissional, considerando a rotina e intensidade do serviço, e as oportunidades.
- Discordo totalmente Concordo totalmente
 Discordo pouco Concordo pouco
 Nem concordo nem discordo
- 25) (DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL) Na 2ª CPMI é apoiado e incentivado o policial militar a se aperfeiçoar.
- Discordo totalmente Concordo totalmente
 Discordo pouco Concordo pouco
 Nem concordo nem discordo
- 26) (DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL) A instituição realiza treinamentos e cursos de capacitação profissional, reciclagem, qualificando o policial militar na atividade fim.
- Discordo totalmente Concordo totalmente
 Discordo pouco Concordo pouco
 Nem concordo nem discordo