



**UFPB**

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO - DA

ELBO NUNES DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA MILITAR  
DA PARAÍBA NA MOTIVAÇÃO E OU DESMOTIVAÇÃO DO POLICIAL  
MILITAR.**

JOÃO PESSOA  
2017

ELBO NUNES DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DA  
PARAÍBA NA MOTIVAÇÃO E OU DESMOTIVAÇÃO DO POLICIAL MILITAR.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Coordenação do Serviço de Estágio  
Supervisionado em Administração, do Centro  
de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade  
Federal da Paraíba, como requisito obrigatório  
à conclusão da disciplina TCC II.

Professora Orientadora: Dr<sup>a</sup> Célia C. Zago

Coordenador (a) do curso: Arturo Rodrigues Felinto

JOÃO PESSOA  
2017

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

N972a Nunes da Silva, Elbo .

A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA NA MOTIVAÇÃO E OU DESMOTIVAÇÃO DO POLICIAL MILITAR. / Elbo Nunes da Silva. – João Pessoa, 2017.  
90f.: il.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia Cristina Zago.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Teorias Motivacionais. . 2. Polícia Militar. . 3. Motivação.. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

ELBO NUNES DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DA  
PARAÍBA NA MOTIVAÇÃO E OU DESMOTIVAÇÃO DO POLICIAL MILITAR.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr.<sup>a</sup>. Célia C, Zago  
**Orientadora**

---

Prof. Dr.<sup>a</sup> Kátia Ayres  
**Examinador (a)**

## AGRADECIMENTOS

Agradecer primeiramente a Deus que me deu o privilégio de estar aqui adquirindo conhecimento, e de me permitir viver tudo o que vivi durante essa graduação, sempre presente em minha vida me dando forças para concluir o que ele planejou para mim.

Agradeço a minha família os meus pais, minha base e exemplo de luta e trabalho; agradeço por ter sonhado junto comigo e ter me apoiado em todas as escolhas de minha vida, a eles toda minha admiração amor e respeito. Agradeço a minha irmã minha fonte de inspiração para continuar lutando pelos meus objetivos e acreditar que podemos conseguir tudo que queremos, por ela procurei adquirir todo conhecimento possível para aplicar em nossa empresa, agradeço por sempre acreditar em meu potencial e me dar a oportunidade de ser um administrador, e gerir o seu sonho, a você todo o meu amor.

Agradeço aos meus amigos que caminharam ao meu lado nesta jornada, obrigado pelos trabalhos e seminários pelas ótimas notas alcançadas com muita competência, pelas disputas e até pelas intrigas, mas principalmente pelos momentos de felicidade que tive com vocês, o elo que criamos vai muito além de uma graduação, Eric, Alana, Priscila, Camila, Lennon, Edna e Maryelli agradeço por ter me motivado a concluir este curso, vocês são os melhores administradores, amo vocês.

Agradeço a todos os professores que me passaram o conhecimento dessa profissão que tanto me identifico, grandes profissionais capazes de transformar toda uma sociedade. Agradeço a professora Dr<sup>a</sup>. Célia C. Zago por ter me orientado sempre com muita paciência e profissionalismo. Agradeço a Policia Militar da Paraíba por me possibilitar fazer esta pesquisa, sou grato por fazer parte dela e por poder contribuir com sua melhoria. A todos que contribuíram direta ou indiretamente com minha graduação eu agradeço de coração, muito obrigado.

Silva, Elbo Nunes da. **QUAL A INFLUÊNCIA DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA NA MOTIVAÇÃO E OU DESMOTIVAÇÃO DO POLICIAL MILITAR**. Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Célia C. Zago. João Pessoa: UFPB/DA, 2017. 90 P. Relatório de Pesquisa. (Bacharelado em Administração).

## RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações vêm buscando formas de desenvolver, através dos colaboradores, um melhor desempenho na prestação de serviços. Os aspectos motivacionais são destacados na teoria da administração como um fator determinante na atuação profissional, principalmente em organizações de serviços, como é o caso da Polícia Militar. Buscou-se com esta pesquisa apresentar como as práticas organizacionais, dentre elas as previstas no Regulamento disciplinar da Polícia Militar da Paraíba- RDPM, podem influenciar na motivação ou desmotivação daqueles que fazem a segurança da população, os policiais. Com o crescimento da violência nota-se a importância de se ter policiais motivados para executar a atividade de se fazer segurança pública. Dessa forma a partir das teorias motivacionais, a pesquisa buscou identificar possíveis fatores motivacionais ou desmotivacionais que podem afetar o desempenho dos policiais do Estado da Paraíba. Para tanto, após o levantamento bibliográfico, o presente estudo que se caracteriza por uma abordagem quantitativa, através uma pesquisa documental e de campo, recorreu à análise do conteúdo do RDPM buscando identificar a base teórica que o sustenta, bem como da aplicação de um questionário visando entender a percepção dos policiais militares que trabalham no policiamento ostensivo do 1º Batalhão de Polícia Militar da Paraíba. A respeito de fatores motivacionais ou desmotivacionais advindos das práticas de gestão da organização. Como resultado o estudo mostrou que as teorias que orientam o RDPM são as consideradas limitadas no mundo acadêmico, por terem uma visão que a motivação é um fator extrínseco. Em adição, a segunda parte do estudo identificou fatores que podem possibilitar a instituição desenvolver ações que estimulem a motivação e evitem a desmotivação dos policiais militares.

**Palavras-chave:** Teorias Motivacionais. Polícia Militar. Motivação.

## **ABSTRAT**

In an increasingly competitive market, organizations come seeking ways to develop, through the employees, a better performance in the provision of services. The motivational aspects are posted in theory of administration as a determining factor in professional performance, especially in service organizations, as is the case of the military police. Sought with this research present organizational practices, including those set out in the disciplinary regulations of the military police of Paraíba-RDPM, may influence the motivation or discouragement of those who do make the safety of the population, the cops. With the growth of violence noted the importance of having police officers motivated to perform the activity of making public safety. Thus from the motivational theories, the survey sought to identify possible motivational factors or desmotivacionais that can affect the performance of officers from the Brazilian State of Paraíba. To do so, after the bibliographic survey, this study which is characterized by a quantitative approach, through a documentary and field research, the analysis of the content of RDPM seeking to identify the theoretical basis that supports, as well as the application of a questionnaire in order to understand perception of military police who work in patrolling the 1st Battalion Military Police in Paraíba. About motivational factors or desmotivacionais from the management practices of the organization. As a result the study showed that theories that guide the RDPM are considered limited in the academic world, because they have a vision that the motivation is a factor extrinsic. In addition, the second part the study identified factors that can be can enable the institution to develop actions to stimulate motivation and avoid demotivation of the military police.

**Keywords:** Motivational Theories. Military Police. Motivation.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

1ºBPM – Primeiro Batalhão da Polícia Militar

CLPM – Coletânea de Leis da Polícia Militar da Paraíba

CPGD – Companhia de polícia de Guarda

ERG – Existence Relatedness and Growth

OPM – Organização Policial Militar

RDPM – Regulamento Disciplinar da Polícia Militar

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Estrutura hierárquica dos cargos na Polícia Militar da Paraíba.....	23
<b>Tabela 2-</b> Relação das Teorias com as Perguntas da pesquisa.....	29

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1– Sexo.....	48
Gráfico 2 – Faixa étnica.....	48
Gráfico 3 – Tempo na instituição.....	49
Gráfico 4 – Patente na instituição .....	49
Gráfico 5 – Necessidade no trabalho .....	50
Gráfico 6 – Fatores que causam satisfação.....	51
Gráfico 7 – Fatores que causam insatisfação .....	52
Gráfico 8 – Importância da função.....	52
Gráfico 9 – Opinião das pessoas na profissão.....	53
Gráfico 10 – Necessidades atendidas na profissão.....	54
Gráfico 11 – Comparação com trabalho.....	55
Gráfico 12 – Necessidade de relacionamento.....	56
Gráfico 13 – Necessidade de poder.....	56
Gráfico 14 – Necessidade de realização.....	57
Gráfico 15 – Recebimento de elogio.....	57
Gráfico 16 – Esforço reconhecimento.....	58
Gráfico 17 – Avaliação do desempenho e recompensa.....	59
Gráfico 18 – Recompensa atraente.....	59
Gráfico 19 – Objetivos do RDPM.....	60
Gráfico 20 – O regulamento e o desestímulo.....	61
Gráfico 21 – Punição de advertência.....	61
Gráfico 22 – Punição de detenção.....	62
Gráfico 23 – Comportamento excepcional e satisfação.....	62
Gráfico 24 – Comportamento mau e desgosto.....	63
Gráfico 25 – Punições na reforma e irrealização.....	64
Gráfico 26 – Medo de ser punido.....	64
Gráfico 27 – Punição e estímulo no trabalho.....	65
Gráfico 28 – Orgulho por não ter sido punido.....	65
Gráfico 29 – Punição injusta e desgosto.....	66
Gráfico 30 – Punição justa atenção no trabalho.....	66
Gráfico 31– Trabalho punição.....	67
Gráfico 32– Insatisfação com o RDPM.....	67

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	5
2 OBJETIVOS.....	8
2.1 OBJETIVO GERAL.....	8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
3 JUSTIFICATIVA.....	9
4 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA.....	10
4.1 MOTIVAÇÃO.....	10
4.2 DESMOTIVAÇÃO.....	11
4.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM BREVE HISTÓRICO.....	13
4.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS E A DESMOTIVAÇÃO.....	14
4.4.1 Teoria da hierarquia das Necessidades de Maslow.....	14
4.4.2 Teoria X e a teoria Y de McGregor.....	15
4.4.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	16
4.4.4 Teoria ERG - Existence Relatedness and Growth.....	16
4.4.5 Teoria das necessidades, de McClelland.....	17
4.4.6 Teoria da avaliação cognitiva.....	17
4.4.7 Teoria da fixação de objetivos de Locke.....	18
4.4.8 Teoria do Reforço.....	19
4.4.9 Teoria do planejamento do trabalho.....	19
4.4.10 Modelo de processamento da informação social.....	20
4.4.11 Teoria da equidade.....	21
4.4.12 Teoria da expectativa.....	21
4.5 A POLÍCIA MILITAR CARACTERIZAÇÃO.....	22
4.5.1 Administração Militar na Paraíba.....	25
4.5.2 Obrigações e deveres dos Policiais Militares.....	25
4.5.3 Hierarquia e disciplina.....	26
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	27

5.1	Caracterização da pesquisa.....	27
5.2	Ambiente do Estudo, população e amostra da pesquisa.....	28
5.3	Instrumentos e técnicas de coleta de dados.....	28
5.4	Tratamento e análise dos dados.....	28
6	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	33
6.1	REGULAMENTO DISCIPLINAR DA POLÍCIA MILITAR DA PARAÍBA .....	33
6.1.1	Transgressões disciplinares.....	33
6.1.2	Julgamento das transgressões.....	33
6.1.3	Classificação das transgressões.....	35
6.1.4	Punições disciplinares.....	35
6.1.5	Classificação do comportamento policial militar das praças.....	35
6.1.6	Apresentação de recursos.....	36
6.1.7	Cancelamento de punições.....	37
6.1.8	Das recompensas.....	38
6.1.9	Relação das transgressões.....	39
6.2	RESULTADOS PESQUISA DOCUMENTAL.....	45
6.2.1	Relação do RDPM com Teoria X e teoria Y, de McGregor.....	45
6.2.2	Relação do RDPM com Teoria do Reforço.....	46
6.3	RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	47
6.3.1	Perfil dos participantes.....	48
6.3.2	Fatores motivacionais e desmotivacionais relacionados às praticas organizacionais as da policia militar da Paraíba e ao RDPM na percepção dos policiais pesquisados .....	50
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
7.1	RECOMENDAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO.....	68
7.2	SUGESTÃO PARA NOVOS ESTUDOS.....	68
	REFERÊNCIAS.....	69
	APENDICE.....	73

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações estão inseridas em ambientes cheios de desafios, e em constante mudança. A tecnologia vem mudando o ambiente organizacional e a forma como as organizações lidam com as pessoas. Nesse cenário, o maior desafio para os gestores está na busca por estratégias para acompanhar tais mudanças e conseguir, assim, um melhor desempenho na prestação de serviços.

Os recursos humanos passam a ser fatores primordiais na sobrevivência de qualquer organização já que as pessoas estão envolvidas em todos os processos que acontecem dentro e fora das organizações, suas atitudes são capazes de garantir o sucesso ou fracasso de uma organização no mercado competitivo.

Por esse motivo as organizações têm procurado aumentar os resultados e melhorar o desempenho dos colaboradores, buscando através de estudos e teorias administrativas e motivacionais estimular a motivação dos funcionários. (CHIAVENATO, 2014)

Na busca por sucesso a organização vem demonstrando um maior interesse pela motivação humana, capitalizando o trabalhador de modo a aumentar a competitividade e sustentabilidade organizacionais. A motivação como objeto de estudo organizacional não é atual, conforme Marras, (2011, p.25) “A motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área”.

Ao longo dos diversos estudos sobre motivação/desmotivação fica bastante claro sua importância para administração, bem como a relevância de ambientes e estratégias que estimulem a ação da motivação. Tais aspectos devem estar integrados ao planejamento estratégico das organizações, procurando o gestor conhecer as necessidades individuais de seus colaboradores e buscar uma relação com os objetivos da organização estimulando, assim, a motivação.

Se por um lado as empresas procuram estimular ações motivacionais, por outro, nota-se uma mudança no comportamento dos trabalhadores. Os administradores se deparam com fatores individuais e intrínsecos a cada indivíduo dentro das organizações. Entretanto, parece impossível gerir qualquer atividade humana quando o trabalho perdeu o sentido para tantos. É nesse cenário que as organizações busquem entender o comportamento dos indivíduos que fazem parte dela. (BERGAMINI, 2013).

As pessoas passam grande parte de suas vidas no trabalho o que faz necessário que esse ambiente esteja propício à realização de suas necessidades. Atualmente as pesquisas

sobre motivação estão voltadas não apenas para compreender como os indivíduos se motivam, e o que pode desmotivá-los, mas como a satisfação das necessidades peculiares de cada indivíduo pode ou não desencadear a motivação ou até contribuir para a desmotivação.

Estudos atuais mostram uma relação estreita entre a motivação, ou a falta dela no desempenho dos trabalhadores. (BERGAMINI, 2013). Essa preocupação, entretanto, não se limita às empresas que buscam competitividade no mercado, mas também é realidade nas organizações públicas e não governamentais que passam por mudanças de cenários nos dias atuais e que, ao mesmo tempo, ganharam uma maior consciência de seu papel no desenvolvimento e atendimento à sociedade.

Podemos citar como exemplo as organizações públicas voltadas para a segurança. Atualmente depara-se com um constante aumento na violência, levando os governos dos Estados a buscarem soluções plausíveis para segurança da população. O policial Militar é peça fundamental no processo da segurança pública, pois é através dele que se executa a atividade fim de segurança. Para que os objetivos da instituição sejam alcançados, é necessário ter policiais motivados. Ter ou manter policiais desmotivados na instituição pode trazer consequências negativas para os objetivos da organização e consequências diretas para a segurança da população.

Vários aspectos podem contribuir para a motivação, a não motivação, ou a desmotivação das pessoas. De acordo com Herzberg, criador da Teoria Motivacional dos Dois Fatores, os estímulos extrínsecos, quando mal aplicados podem ser mais responsáveis pela desmotivação do que pela motivação. Entende-se por extrínsecos os fatores como: condições de trabalho, regras e normas, valores e clima organizacionais, que oferecem ou não uma estrutura adequada ou que venham ao ou de encontro com a satisfação das necessidades dos trabalhadores.

Dentre as práticas organizacionais de gestão, o Regulamento Disciplinar da Polícia Militar (RDPM) do Estado da Paraíba atua como principal norte no que se refere aos fatores externos que podem influenciar na motivação dos policiais. O RDPM foi criado em 1981 e tem como objetivo especificar e classificar as transgressões disciplinares e a aplicação de punições, bem como de definir condições para a valorização e reconhecimento dos policiais militares.

Dentre estes aspectos, buscamos responder à seguinte questão central: Quais as práticas organizacionais de gestão da polícia militar da Paraíba, especialmente a contidas no RDPM, atuam como motivadoras ou desmotivadoras para o seu contingente?

Para responder a essa questão central, o presente trabalho se estrutura da seguinte forma: no primeiro capítulo apresentamos esta parte introdutória que inclui os objetivos e as justificativas do estudo, o segundo capítulo trata da discussão teórica que propiciará base para a compreensão do tema e o terceiro capítulo que identifica os procedimentos metodológicos adotados e em seguida, o quarto capítulo traz a reflexão e análise para o cumprimento dos objetivos do trabalho e, em sequência, são apresentadas as considerações finais do estudo e as referências bibliográficas com base nas teorias motivacionais identificando aspectos motivacionais e desmotivacionais.

## **1 OBJETIVOS**

### **1.1 OBJETIVO GERAL**

Conhecer a influência das práticas organizacionais de gestão da Polícia Militar da Paraíba na percepção de motivação ou desmotivação do policial Militar, especialmente as contidas no Regulamento Disciplinar da Policia Militar da Paraíba.

### **1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Identificar, à luz das teorias sobre motivação os fatores que podem levar à motivação ou desmotivação das pessoas nas organizações.
- b) Descrever o regulamento de conduta do policial militar paraibano o RDPM.
- c) Comparar os procedimentos previstos no RDPM com as teorias motivacionais.
- d) Identificar fatores motivacionais ou desmotivacionais, relacionados às práticas organizacionais da polícia militar da Paraíba e ao RDPM na opinião dos policiaes pesquisados.

### 3 JUSTIFICATIVA

Partindo do pressuposto de que um bom desempenho do serviço policial auxilia no processo de segurança pública, faz-se necessário compreender mais profundamente sobre as práticas de gestão da organização Polícia Militar e da influência do RDPM na motivação ou desmotivação daqueles que, através de suas ações, fazem a segurança da população, os policiais.

Diante do conhecimento científico de que é necessário considerar o nível de satisfação das pessoas, pelo alto impacto que esse fenômeno causa em seus desempenhos, estudos voltados para a questão motivacional dos policiais militares tornam-se indispensáveis para a realização desse objetivo.

Desde a criação do Regulamento Disciplinar da Polícia Militar da Paraíba, em 1981, nenhum estudo foi realizado relacionando as práticas de gestão organizacionais ao regulamento com as teorias motivacionais. Assim, o estudo torna-se de fundamental importância para o âmbito acadêmico que encontrará nessa pesquisa uma reflexão dos fundamentos teóricos sobre os fatores organizacionais que podem gerar consequências na motivação e desmotivação dos policiais militares.

Além disso, o interesse em estudar este tema nasce da oportunidade de contribuir para a segurança pública da população, que enfrenta problemas da crescente violência no Estado da Paraíba. A oportunidade de desenvolver este trabalho surge da preocupação de contribuir de forma verdadeira para a sociedade e não nasce simplesmente como uma obrigação de fim de curso. É de grande relevância para a sociedade poder obter trabalhos que contribuam para a sua segurança, contribuindo com o governo estadual de forma a buscar soluções plausíveis, a fim de garantir a segurança da população.

O trabalho torna-se viável em vários aspectos, pois o estudo foca na relação das práticas organizacionais e o regulamento com as teorias motivacionais, assim como principalmente para a administração da Polícia Militar da Paraíba que pode vir a conhecer a relação de sua gestão com as teorias e fatores motivacionais possibilitando à instituição desenvolver ações que estimulem a motivação e evitem a desmotivação dos policiais militares.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, são apresentados os principais conceitos e teorias sobre motivação e desmotivação sob a visão de vários autores estudiosos da motivação humana, com objetivo de entender o seu significado e conhecer a visão dos estudos atuais sobre o fenômeno nas organizações, para que assim, possa conseguir posteriormente, uma análise clara e respaldada dos dados recolhidos na pesquisa.

### 4.1 MOTIVAÇÃO

Segundo Maximiano (2010) a palavra Motivação deriva do latim *movere*, que significa “mover”. É o impulso capaz de mover o indivíduo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado, esta aplicação como força propulsora para o comportamento de indivíduos requer o entendimento psíquico de fatores intrínsecos a cada indivíduo.

A motivação é processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. (ROBBINS, 2005). Cada indivíduo possui suas particularidades quando se trata de fatores motivacionais, esses fatores, surgem nos indivíduos como o resultado de sua interação com a situação e ambiente.

“A motivação é uma das mais poderosas forças, que impulsiona as pessoas a se esforçar para o alcance de determinada meta” (DUBRIN, 2003, P.111). Esta força desprendida para o alcance dessa meta levará o indivíduo a um estado motivacional na busca pela realização de uma de suas necessidades.

As pessoas estão motivadas por um conjunto mais complexo de necessidades metas e objetivos que se combinam de maneira inesperada no seu interior, determinado assim a própria identidade motivacional. (BERGAMINI, 2013, P.11).

As organizações devem ser ambientes propícios à satisfação das necessidades de seus colaboradores, um ambiente onde as pessoas possam executar seu trabalho com senso de humor e de forma relaxada sem estarem tensos e nervosos. Ambientes mais saudáveis podem aumentar o potencial de cada empregado, tornado se possível a motivação.

“No clima de uma organização devem estar presentes sentimentos como entusiasmo alegria e orgulho da atividade executada por cada colaborador, quando não há esses sentimentos está presente a falta de energia, um ambiente que gera a apatia, inércia rigidez e cinismo. ” Bergamini (2013, p. 4)

Bergamini (2009, p.15) “A motivação abrange desenvolver uma atividade pelo prazer inerente a essa atividade. Levando o indivíduo a agir por um motivo que pode ser biológico ou social”. A pessoa que se encontra motivada, sabe o que precisa e o que tem que fazer para realização desse desejo que trará satisfação pessoal.

Para Bergamini (2013) a forma mais compreensiva de motivação é a que leva em consideração os fatores individuais de cada pessoa, sendo caracterizada como uma realidade motivacional.

Dentro do entendimento do que é motivação e a sua importância para as organizações, vários estudos procuraram descobrir se é possível motivar alguém. Para Vergara, (2003, P.42). Ninguém motiva ninguém, o que os gestores podem fazer é estimular, incentivar e provocar essa motivação.

Os gestores devem ter entendimento que motivar alguém é uma atividade impossível, aquilo que se pode fazer é simplesmente desbloquear o seu potencial de motivação e para isso basta não as desmotivar e oferecer recursos que lhes permitam exercer suas competências (BERGAMINI, 2013). Esta visão sobre a motivação intrínseca a cada indivíduo e conhecimento do condicionamento como uma ação que pode mover a motivação será o embasamento adotado para a realização da presente pesquisa.

Se por um lado, a motivação é o impulso para a ação, a desmotivação é vista como uma possível causa para a restrição à ação.

Em uma organização, pessoas desmotivadas podem ser mais prejudiciais do que as não motivadas. A teoria dos fatores explica que uma pessoa não motivada é diferente de uma pessoa desmotivada. Dentro do entendimento sobre motivação torna-se necessário compreender o que é a desmotivação e quais as consequências de se ter em uma organização indivíduos desmotivados. No ambiente organizacional muitos gestores com pouca experiência definem de forma errada que os colaboradores desmotivados são preguiçosos, sendo assim o indivíduo é sempre preguiçoso ou desmotivado. (ROBBINS, 2005).

## **4.2 DESMOTIVAÇÃO**

Há uma grande diferença entre motivação e desmotivação, as duas andam juntas na busca pela realização das necessidades mais básicas até as mais complexas de cada indivíduo. Identificar indivíduos desmotivados dentro de qualquer organização e procurar mudar este estado é função dos gestores, e para tanto é preciso que tenham entendimento claro sobre a

desmotivação, e das graves consequências de ter ou manter indivíduos desmotivados dentro de uma organização.

Um indivíduo desmotivado não tem objetivos, e nem instigação para realização de uma ação, encontra-se adaptado a determinada situação. As pessoas estão desmotivadas quando percebem que os objetivos pessoais não estão relacionados com os resultados esperados. A falta de vinculação dos objetivos organizacionais com os pessoais leva o indivíduo a uma desordem da realização de seus objetivos, o que conseqüentemente provoca a desmotivação (VALLERAND; BISSONNETTE, 1992). E esta visão sobre desmotivação será a adotada para realização da presente pesquisa.

Cabral (2014) destaca que as necessidades humanas nem sempre são supridas, levando a sentimento de frustração, agressividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades e a insegurança. Isso poderá levar o funcionário à desmotivação. É preciso que o gestor tenha o conhecimento do que provoca a insatisfação e garantir a satisfação de seus colaboradores evitando assim um ambiente propício a desmotivação.

A necessidade não satisfeita pode gerar mecanismos individuais de reação e defesa, como frustração, conflito e estresse. “O bloqueio de certas necessidades pode resultar em um desempenho indesejável por causa da frustração” (CHIAVENATO, 2014, P.31).

Ter ou manter pessoas desmotivadas traz consequências graves para o cotidiano das organizações e para os indivíduos que nela trabalham. As organizações podem sofrer quedas no padrão de qualidade e produtividade, e as pessoas que nela trabalham sofrem com problemas de saúde mental e física. (SÁ, 2007).

Os administradores precisam propiciar um ambiente que atenda as mudanças nas necessidades dos colaboradores, sabendo diferenciar a motivação da satisfação à insatisfação e a desmotivação. Para Bergamini (2013, p. 78) “a ausência dos fatores que causam satisfação não causa insatisfação, por sua vez aqueles que causam insatisfação quando presentes não causam nenhuma satisfação.” A satisfação não é motivação, a satisfação está relacionada com as recompensas e punições, ligados ao desempenho do trabalhador no passado, já a motivação esta ligada a força intrínseca para o alcance de metas.

Para Chiavenato (2014, p.130) “o que motiva alguém hoje, pode não motivar amanhã” Motivação é algo que está em constante mudança em cada indivíduo, é preciso que os gestores entendam que algo que tenha estimulado a motivação no passado pode não motivar no presente, as pessoas têm características únicas, e agem através de estímulos externos e da sua interação com ambiente.

### 4.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: UM BREVE HISTÓRICO

Desde os tempos dos grandes filósofos e dos grandes pensadores já acreditava no comportamento motivacional do ser humano, Platão tratava o desejo como um impulso motivador que era dirigido pela razão, Darwin em sua teoria da evolução definia o homem um animal que lutava pela sobrevivência, pelo desejo impulsionado pelo organismo. Com suas experiências Freud conseguiu comprovar que embora haja diferenças culturais, a motivação provocada traz grandes resultados no sentido de induzir à busca de um bom desempenho e realização perfeita. (BERGAMINI, 2013).

Antes da Revolução Industrial a estratégia motivacional se baseava no uso de ameaças e punições, além de lançar mão das recompensas como promessa ao maior desempenho para o aspecto fundamental era a punição e a motivação consistia no uso do medo e dos incentivos financeiros. Segundo Bergamini (2013, p. 5) esta ação gerava um ambiente de medo para os funcionários que não cumprissem aquilo que lhes foi determinado.

Com a Revolução Industrial investiu-se muito na eficiência dos procedimentos industriais acreditando obter retornos compensadores, o que caracterizou por oferecer mais segurança para quem trabalhasse mais se despertando o estímulo interno através de novos planos salariais e de benefícios, assim as ameaças e punições foram substituídas pelo dinheiro. Nesta fase acreditava-se que a remuneração estava acima de qualquer outra forma de incentivo, parecia perfeitamente claro que, pagando bem todos os problemas do indivíduo estariam resolvidos (CHIAVENATO, 2014). Murphy (2001, p.43) "afirma que o dinheiro é ótimo e absolutamente necessário, mas que trabalhar por dinheiro será sempre uma motivação inadequada".

Esta visão sobre motivação, logo foi propagada pelos administradores, o que simplificou de forma precipitada o processo motivacional, passando os funcionários a ser administrado como qualquer outro recurso, Thomas (2010, p.09) explica que "Recompensas extrínsecas eram uma solução fácil para a motivação na época da obediência." Trabalhar por recompensas externas como salários e benefícios pode levar o trabalhador a perder a importância real do trabalho.

Posteriormente a esta visão sobre motivação através do dinheiro, surge Elton Mayo com a Escola das Relações Humanas, Mayo propõe que a melhor maneira de motivar os empregados reside na ênfase de comportamento de interação social. Houve uma necessidade para os administradores de reconhecer os trabalhadores e suas necessidades individuais valorizando as interações em grupo pela busca de resultados. Segundo (Bergamini, 2013) os

trabalhadores deveriam conhecer tudo que dissesse respeito à organização tendo abertura para dar opiniões.

A partir daí surgiram várias teorias sobre motivação para tratar do assunto, mostrando que a motivação é algo mais complexo, que parte do comportamento humano individual. Essas teorias contribuíram para oferecer oportunidades às organizações e administradores para oferecer um ambiente propício à motivação. Cabe aos gestores extrair delas fatores aplicáveis a cada situação na forma de lidar com os fatores individuais dos colaboradores.

#### **4.4 TEORIAS MOTIVACIONAIS E A DESMOTIVAÇÃO**

As teorias motivacionais foram criadas por estudiosos que buscavam descobrir o que motiva as pessoas e, conseqüentemente, o que as leva à desmotivação. Ao longo da história várias teorias foram consideradas válidas, o que contribuiu para o desenvolvimento de vários estudos. A relação entre elas pode complementar o desenvolvimento de novas teorias e contribuir para estudos atuais. As teorias motivacionais, que contribuíram para presente pesquisa serão apresentadas a seguir.

##### **4.4.1 Teoria da hierarquia das Necessidades de Maslow.**

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, foi criada por Abraham Maslow, em sua teoria há uma classificação hierárquica das necessidades, onde a influência de uma necessidade superior está diretamente ligada com o grau de satisfação de uma necessidade inferior (SAMPAIO, 2009).

Bergamini (1997a, p.73), explica que a razão da grande aceitação da teoria de Maslow “é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da seqüência das necessidades motivacionais.”

Na Teoria da Hierarquia das Necessidades “As necessidades fisiológicas são as básicas para a vida como: comer, vestir e morar. Estas precisam ser satisfeitas para que cada indivíduo de importância às outras na seqüência da pirâmide de Maslow”. (GIL, 2012, p. 205).

Na seqüência das hierarquias, a necessidade de segurança que diz respeito à necessidade de se sentir protegido, esta aparece após a realização das necessidades fisiológicas e leva a busca da próxima satisfação. Em terceiro lugar estão às necessidades

sociais, onde os indivíduos passarão a sentir necessidade de interagir socialmente com as outras pessoas e serem aceitos em grupos. A quarta satisfação é a estima e diz respeito ao ego dos colaboradores na busca pelo reconhecimento por parte dos gestores e companheiros de trabalho. Concluindo esta teoria, a última necessidade, a de auto realização que é a realização individual, dos desejos intrínsecos de conseguir o que se almeja. (GIL, 2012).

Nesta teoria o estado de motivação está diretamente relacionado à realização das necessidades. Se as necessidades inferiores não são alcançadas o indivíduo estará desmotivado, e só estará estimulado a realização das necessidades mais altas quando as inferiores forem satisfeitas. Portanto a não realização das necessidades básicas provocam a desmotivação e a realização das necessidades mais altas estimulam a ação da motivação.

#### **4.4.2 Teoria X e a teoria Y de McGregor**

A Teoria X se pauta no entendimento de que o homem, por natureza, é preguiçoso e desmotivado, necessitando de reforços extrínsecos dos gestores para orientar, vigiar, coagir e castigar. Esse trabalhador que não tem ambição e nem responsabilidade prefere ser dirigido para que se alcancem os objetivos organizacionais que se contrapõem aos seus.

Nessa visão, o gestor força as pessoas a fazerem aquilo que a organização pretende que elas façam não se preocupando com as opiniões e objetivos pessoais dos colaboradores. Para Bergamini (2013), em ambientes onde não há uma associação dos objetivos pessoais dos organizacionais, predominam indivíduos desmotivados.

Já na teoria Y, há uma relação dos desejos individuais dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Nesta teoria os gestores acreditam que os indivíduos fazem seu trabalho com satisfação por isso têm compromisso com os objetivos organizacionais, pois o alcance desses objetivos levará à realização dos seus desejos individuais. (MCGREGOR, 1992).

A dedicação para o alcance dos objetivos está relacionada com as recompensas recebidas com o sucesso da realização da tarefa. Em boas condições o indivíduo geralmente aceita e procura responsabilidades, criando um talento e espírito criativo para realização dos problemas organizacionais, e este talento em média é usado parcialmente. No atual cenário organizacional as potencialidades das pessoas não são completamente usadas. (MCGREGOR, 1992).

#### **4.4.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Com o objetivo de possibilitar o entendimento do comportamento de indivíduos dentro das organizações, Herzberg criou a Teoria dos dois fatores; os higiênicos e os motivacionais, um independente do outro e não se vinculam entre si. (HERZBERG apud CHIAVENATO, 2003).

Os fatores higiênicos são fatores do ambiente externo, o próprio local de trabalho, está diretamente associado à realização da satisfação ou insatisfação das necessidades de respeito, salário, política organizacional, segurança e a relação com os companheiros de trabalho. Esses fatores não garantem a elevação da satisfação, mas previnem a insatisfação (FURTADO, 2004)

Os fatores motivacionais são os intrínsecos e relacionados à realização do trabalho em si, a percepção cognitiva do indivíduo sobre o crescimento pessoal e de realização associados à sua responsabilidade. (BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009).

Nesta teoria, a falta de fatores higiênicos positivos em um ambiente organizacional provoca a insatisfação dos indivíduos o que conseqüentemente pode levar à desmotivação, mas a presença de fatores higiênicos positivos não garante a satisfação e nem a ação da motivação, apenas evitam a insatisfação.

#### **4.4.4 Teoria ERG - Existence Relatedness and Growth**

Teoria de Clayton Alderfer tomou por base a teoria das necessidades de Maslow. Segundo esta teoria, existem três grupos de necessidades fundamentais: de existência, de relacionamento e de crescimento. O grupo da existência define os requisitos materiais básicos do indivíduo. No segundo grupo estão as necessidades de relacionamento e o desejo de manter importantes relações interpessoais, junto com os desejos de status e sociabilidade. O terceiro e último grupo, refere-se à necessidade de o crescimento e o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal.

Esta teoria trocou as cinco necessidades apresentadas por Maslow por apenas três, a semelhança com a teoria de Maslow é que ambas argumentam que as necessidades de nível inferior levam ao desejo de satisfazer as necessidades de nível superior, e a diferença é que na teoria ERG, múltiplas necessidades podem operar em conjunto, estando mais de uma necessidade ativa ao mesmo tempo. (ROBBINS, 2005)

De acordo com a teoria de ERG, os grupos de necessidades essenciais também esta relacionada com a frustração e regressão, “quando a necessidade de nível alto é frustrada, cresce o desejo de atender uma necessidade de atender a uma necessidade de nível baixo” ROBBINS, (2005, p.137). A não satisfação de necessidades essenciais pode levar a frustração e que também pode desencadear a desmotivação.

#### **4.4.5 Teoria das necessidades, de McClelland**

Desenvolvida por David McClelland, enfoca três necessidades: de realização, de poder e de associação. CHIAVENATO (2014)

**Necessidades de Realização:** esta necessidade busca a excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso. Para ele o grande realizador se destaca, dos outros pelo seu desejo de fazer melhor as coisas, eles evitam tarefas muito fáceis ou difíceis demais, gostam de desafios com dificuldade intermediária.

**Necessidade de poder:** a necessidade de fazer com que os outros se comportem e um modo que não fariam naturalmente. Segundo o autor pessoas com este perfil gostam de estar no comando e preocupam-se com o status e o prestígio e apreciam o poder de influência e controle sobre as outras pessoas.

**Necessidade de associação:** desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Estas pessoas buscam amizades, preferem situações de cooperação em vez de competição, desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua.

Com base nesta teoria é possível realizar previsões sobre o relacionamento sobre as necessidades de realização e desempenho no trabalho de cada indivíduo de acordo com sua prioridade. (CHIAVENATO, 2014).

#### **4.4.6 Teoria da avaliação cognitiva**

Esta teoria propõe que a introdução de recompensas externas, como pagamentos para trabalho que eram anteriormente gratificantes apenas pelo seu conteúdo, tende a reduzir a motivação. (ROBBINS, 2005). Tratando da relação dos indivíduos com a remuneração.

Seu embasamento aponta que recompensas vindas do ambiente externo para premiar desempenho de indivíduos, tende a reduzir as recompensas internas causando o desinteresse pela atividade que o indivíduo realiza. Esse comportamento se justifica pela perda que o

indivíduo tem sobre o controle de seu comportamento o que diminui a motivação intrínseca que existia.

Para aplicação desta teoria nas organizações é necessário tornar a remuneração não contingente, ao desempenho do trabalhador, para que assim possa evitar a redução da motivação intrínseca, o que causaria grandes implicações nas práticas gerenciais. (ROBBINS, 2005).

#### **4.4.7 Teoria da fixação de objetivos de Locke**

Edwin Locke propôs que a intenção de lutar por um objetivo é maior fonte de motivação no trabalho, esse objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá que ser aplicado para o alcance desse objetivo, que deve ser específico para ter um melhor desempenho, a teoria ainda aponta que objetivos difíceis, quando aceitos melhoram o desempenho do que aqueles mais fáceis, uma vez que o funcionário se compromete com um objetivo difícil, ele despende alto nível de esforço até que esse seja atingido, perdido ou abandonado. (CHIAVENATO, 2014).

Outro fator importante nessa teoria é o *feedback* dado ao indivíduo sobre a realização do seu progresso para o alcance de objetivos, funcionando como um guia para o comportamento estimulando a motivação, nesta situação quando o *feedback* parte do próprio indivíduo chamado de *feedback* auto gerenciado, mostra-se mais poderoso que o *feedback* externo, pois parte intrinsecamente do indivíduo. (CHIAVENATO, 2014).

Para as organizações a utilização dessas de metas, implica que o funcionário participaria da elaboração das metas a serem atingidas, o que segundo a teoria levaria ao melhor desempenho do indivíduo, e um maior esforço para realização da meta, devido a aceitação já que foi determinada também por ele, e não só determinada por seus chefes. O motivo é as pessoas se comprometem mais com escolhas que participam, quando a aceitação do objetivo é tida como certa, a participação realmente aumenta a probabilidade de aceitação e comprometimento para metas difíceis. (ROBBINS, 2005)

#### **4.4.8 Teoria do Reforço**

De acordo com Stoner (1999): A teoria do esforço consiste numa abordagem à motivação baseada na “lei do efeito” – a ideia de que o comportamento com consequências

positivas tende a ser repetido, enquanto o comportamento com consequências negativas tende a não ser repetido.

Para as organizações o comportamento positivo é mais interessante, pois está relacionado ao alcance do comportamento desejado, e geralmente acontece através dos salários, elogio, reconhecimento, louvor em público, bônus, gratificações e outras atitudes desta linha, objetivando sempre a repetição do comportamento desejado. Já um comportamento negativo deve ser evitado, e diminui se ele for seguido por uma punição. (CHIAVENATO, 2014).

A teoria do reforço ignora os desejos intrínsecos ao indivíduo, e preocupa-se apenas em gratificar o comportamento de pessoas quando é interessante para os objetivos organizacionais e punir os que não são. Como não há uma relação dos objetivos organizacionais com os individuais, a ação pautada nesta teoria nas organizações pode provocar a desmotivação.

#### **4.4.8 Teoria do planejamento do trabalho**

Esta teoria oferece evidências de que a maneira como os elementos do trabalho são organizados pode aumentar ou reduzir a motivação, propondo que todo tipo de trabalho ou função pode ser descrito em termos de cinco dimensões essenciais:

- a) Variedade de habilidades; O grau em que o trabalho requer uma variedade de atividades diferentes, permitindo que o funcionário utilize diversas habilidades e talentos.
- b) Identidade da tarefa; o grau em que o trabalho requer a realização completa de uma peça inteira e identificável.
- c) Significância da tarefa: O grau em que o trabalho tem um impacto substancial sobre a vida ou trabalho de outras pessoas.
- d) Autonomia: O grau em que o trabalho oferece substancial liberdade, independência e arbítrio ao indivíduo no planejamento do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados.
- e) *Feedback*: O grau em que a realização das atividades requeridas pelo trabalho resulta na obtenção direta e clara de informações sobre a eficácia do desempenho do funcionário. (ROBBINS, 2005).

Quando as três primeiras dimensões se combinam na realização do trabalho do indivíduo que executa torna-se importante valioso e gratificante, quando associado com a autonomia e o *feedback* é capaz de despertar a sensação de responsabilidade pessoal, permitindo a eficácia de seu desempenho. Quanto maior a presença desses três estados psicológicos, maior será a motivação, o desempenho e satisfação do funcionário, e menor o seu absenteísmo, e a probabilidade de ele deixar a organização. (ROBBINS, 2005).

Esta teoria aponta que os funcionários adotam atitudes e comportamentos em respostas a indicações de pessoas das quais tem contato, chamada de informações sociais que pode vir de um colega de trabalho ou um chefe, (ROBBINS, 2005). Essas informações relacionadas ao trabalho, quando negativas pode diminuir o grau de motivação do funcionário, pois influencia a expectativa e realidade criada pelo funcionário, o que pode provocar a desmotivação. Sendo assim os gestores devem dar atenção as percepções dos funcionários sobre a percepção da realidade do trabalho, dizendo o quanto o trabalho deles é interessante e importante.

#### **4.4.9 Modelo de processamento da informação social.**

Esse modelo traz o entendimento da percepção que o trabalhador tem do seu trabalho, e não pelo o que verdadeiramente ele é. “Esse modelo argumenta que os funcionários adotam atitudes e comportamentos em resposta a indicações sociais fornecidas pelas pessoas com as quais ele tem contato” ROBBINS, (2005, 137).

Nessa abordagem a satisfação e motivação dos funcionários podem ser estimuladas por comentários ou ações que podem vir de colegas, chefes, amigos, familiares e clientes. Dentro desse entendimento os gestores devem procurar desenvolver atividades que mostrem aos funcionários a importância do trabalho realizado por ele, levando a valorização de sua profissão, estimulando assim a motivação.

No modelo de processamento de informação social, comentários negativos a respeito do trabalho podem provocar no trabalhador a desmotivação, os gestores devem estar atentos à percepção que os antigos funcionários têm a respeito de sua profissão, a percepção negativa pode se propagar aos novos funcionários de uma organização causando queda no grau de motivação.

#### **4.4.10 Teoria da equidade**

Os funcionários fazem comparações de seu trabalho com os dos outros, percebendo o que recebem do seu trabalho em relação ao que se dá a ele, e faz comparação com os seus resultados e o resultado dos outros, quando os resultados da a percepção de que são iguais existe aí o estado de equidade, percebendo a situação como justa e que pode estimular o funcionário a motivação da atividade da qual desempenha. Esta comparação pode ser feita entre amigos vizinhos, colegas da mesma empresa ou de outras, ou com empregos antigos que já tiveram. (ROBBINS, 2005).

Quando se percebe que as relações são desiguais gera a tenção de equidade, o indivíduo se sente injustiçado criando um sentimento de raiva, levando o funcionário a um estado de tensão negativa o que pode provocar a desmotivação. A teoria da equidade demonstra que para maioria dos trabalhadores o estado de motivação esta relacionado significativamente pelas recompensas relativas, da qual o funcionário compara definindo justa ou injusta, em relação aos demais. (ROBBINS, 2005).

#### **4.4.11 Teoria da expectativa**

Teoria de Victor Vroom é uma das mais aceitas sobre motivação. Sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que esta ação trará resultados, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo. (CHIAVENATO, 2014).

Esta teoria sugere que o funcionário se sente motivado a despender um alto grau de esforço quando acredita que isto vai resultar em uma boa avaliação de desempenho e recompensas organizacionais, como bonificação, promoção e aumento de salário.

Esta teoria enfoca três relações:

- a) Relação esforço-desempenho: A probabilidade percebida pelo individuo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
- b) Relação desempenho-recompensa: O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
- c) Relação recompensa-metas pessoais: O grau em que as recompensas organizacionais do indivíduo e atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele. (ROBBINS, 2005).

A essência da teoria da expectativa, é a compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e, finalmente, entre recompensa e alcance de metas pessoais. (ROBBINS, 2005).

A teoria da expectativa explica porque alguns funcionários não se sentem motivados em seu trabalho, e não fazem o mínimo necessário para continuar empregado, o esforço despendido pelos funcionários deve ser reconhecido e avaliado pelo seu desempenho, esse desempenho reconhecido deve trazer alguma recompensa para os funcionários na organização, recompensa essa que deve ser atraente, caso não atenda a essas expectativas do indivíduo pode provocar a desmotivação. (ROBBINS, 2005).

#### **4.5 A POLICIA MILITAR – CARACTERIZAÇÃO**

A segurança pública é um fator de grande relevância e constantemente debatido pela sociedade, o aumento das taxas de violência e criminalidade, tem levado as autoridades públicas a buscar soluções para garantir a segurança da população. A polícia Militar é um dos meios utilizados pela administração pública na segurança sendo responsável primordialmente pelo policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública.

Muitos estudos são realizados sobre motivação no âmbito das organizações, mas poucos estudos abordam o tema motivação de policiais Militares, policiais estes que são fundamentais para atender o clamor da população por segurança pública que em muitos Estados do Brasil vem se tornado crítica, como é o caso das guerras de facções nos presídios do Rio Grande do Norte, onde segundo o G1 (2017) “Vinte e seis presos morreram na rebelião da Penitenciária de Alcaçuz que já é a mais violenta da história do Rio Grande do Norte”. E os ataques de criminosos aos policiais militares no estado do Rio de Janeiro. “O número de policiais mortos no Rio alcançou uma marca absurda: 100 PMs assassinados desde o início do ano”. (G1, 2017)

A profissão policial militar exige do indivíduo várias características. Venturini, (2007) destaca que se trata de uma missão árdua, exigindo dedicação, vigor físico, voluntariado, estudo permanente e, principalmente, abdição e abnegação, que requer um profissional habilitado profissional e psicologicamente com elevada motivação para o desempenho de suas funções. Entender o que motiva as pessoas a ingressar nesta instituição, que fatores contribuem para estimular esses profissionais a exercer sua missão, são fatores importantes para que a instituição alcance os objetivos de se fazer segurança com eficácia.

O desejo de exercer tal profissão pode partir de um tipo de necessidade de ordem afetiva que continuamente está relacionada com os valores que as pessoas guardam no seu interior para colimarem o destino que desejam (SÁ; VIEIRA, 2007). Rubim (2010) identificou que os policiais são motivados por fatores ligados ao cargo que ocupam, pela autoestima, autodesenvolvimento e auto realização, mas para a maioria, segundo Selig (2011) e Albrecht (2010). A motivação para ingresso na carreira militar está na estabilidade proporcionada pelo funcionalismo público.

No Brasil, com a crise no mercado e emprego as pessoas procuram ingressar no mercado com intenção de alcançar a estabilidade financeira, e os melhores salários. O ingresso na polícia militar do Estado da Paraíba se dá através de concurso público, sendo que a complementação e o aumento do efetivo da Polícia Militar ocorrem por intermédio de autorização do governador do Estado, mediante proposta do comandante-geral, através de concurso público. Tal tarefa é organizada normalmente pelo setor de recursos humanos por meio de edital que explicita o perfil do candidato e os critérios para participar da seleção e assumir o cargo. No recrutamento do serviço público, o candidato deve obter êxito em etapas previamente definidas para ingressar na organização, tais como: exame intelectual, exame físico, pesquisa social, entre outras.

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

**Tabela 1** - Estrutura hierárquica dos cargos na Polícia Militar da Paraíba

<b>Carreira dos Oficiais</b>	<b>Carreira dos Praças</b>
Coronel	Subtenente
Tenente-coronel	Primeiro-sargento
Major	Segundo-sargento
Capitão	Terceiro-sargento
Primeiro-tenente	Cabo
Segundo-tenente	Soldado

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

O plano de carreira é o instrumento que define as trajetórias de carreiras existentes na empresa, e tem como principais vantagens contribuir para o crescimento do colaborador, motivar os funcionários na busca de outras habilidades técnicas, encorajar os colaboradores na exploração de seus potenciais, proporcionar a ascensão na empresa, atender as

necessidades internas de preenchimento de vagas e criar condições para que os funcionários também possam atingir seus objetivos pessoais (Pontes, 2010).

Para “os praças” da polícia militar da Paraíba, as promoções são realizadas pelos critérios de:

- a) Antiguidade é aquela que se baseia na precedência hierárquica de um graduado sobre os demais de igual graduação, dentro do número de vagas estabelecidas;
- b) Merecimento é aquela que se baseia no conjunto de qualidades e atributos que distinguem entre seus pares e que, uma vez quantificados em documento hábil, a Ficha de Promoção, passam a traduzir sua capacidade para ascender hierarquicamente;
- c) Por ato de bravura é aquela que resulta de ato ou atos não comuns de coragem e audácia que, ultrapassando os limites normais do cumprimento do dever,
- d) Post-mortem é aquela que visa usar o reconhecimento do Estado ao graduado falecido no cumprimento do dever ou em consequência disto, a quem cabia promoção não efetivada motivo de óbito.

No caso de antiguidade para ser promovido à cabo é necessário possuir o curso de Formação de Cabos. Uma das formas para participar deste curso é a aprovação em concurso interno da PMPB, ou possuir dez anos de serviço efetivo na graduação.

Para ser promovido a sargento é necessário ser cabo e possuir o curso de Formação de Sargento, ou possuir vinte anos de serviço efetivo na função pelos princípios de antiguidade ou merecimento, porém a graduação de sargento com três anos é promovido a segundo sargento e com mais quatro anos primeiro sargento a de subtenente ocorre somente pelo princípio de merecimento. Dentro desses requisitos é necessário que a praça esteja com o comportamento no mínimo bom dentro regulamento disciplinar.

É na motivação que se prende a vontade de mudar. Seja a mudança pautada na carreira, seja no meio de manter a constante auto realização ou a simples, no entanto imprescindível manutenção de formas básicas, fisiológicas, para viver.

O ingresso na instituição ocorre por meio de concurso público. Na concepção de Meirelles (1999), o concurso público é o método mais indicado para o ingresso nos quadros da Administração por constituir-se na seleção do melhor dentre os pretensos candidatos a servidores. Portanto a carreira policial militar tanto pode ser estimulada no indivíduo tanto por fatores estáveis quanto por meio vocacional. A motivação para a entrada na carreira militar, portanto, parece ser baseado na escolha racional serviço público como estabilidade e também a partir das experiências pessoais, influência de parentes e de outras instituições (Perry, 2000).

#### **4.5.1 Administração Militar na Paraíba.**

A Polícia Militar é atualmente o órgão mais antigo em atividade no Estado da Paraíba é considerada Força auxiliar, reserva do Exército, organizada com base na hierarquia e na disciplina, em conformidade com as disposições do Decreto-lei nº. 667, de 02 de julho de 1969, destina-se à manutenção da ordem pública na área do Estado e tem como principal função.

Segundo a Coletânea de Leis da Polícia Militar sua função é “executar com exclusividade, ressalvadas as missões peculiares às Forças Armadas, o policiamento ostensivo, fardado, planejado pelas autoridades policiais competentes, a fim de assegurar o cumprimento da Lei, a manutenção da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos”. CLPM (2004a, p. 8).

A Polícia Militar subordina-se, diretamente, ao Governador do Estado, nos termos do parágrafo único do artigo 65 da Constituição Estadual, e, operacionalmente ao Secretário de Segurança Pública, nos termos do artigo 4º do Decreto-lei nº. 667, de 02 de julho de 1969, e do nº 8 do artigo 2º do R 200, aprovado pelo Decreto 66.862, de 08 de julho de 1970.

Está estruturada em órgãos de direção que realizam o comando da corporação, o de apoio, responsáveis pelas necessidades de pessoal e de material e o de execução que são responsáveis pelas atividades fim. Tem como responsável pela administração o Comandante Geral através do Estado maior responsável pelo controle de todas as atividades da corporação. (CLPM, 2004).

#### **4.5.2 Obrigações e deveres dos Policiais Militares**

O serviço policial militar consiste no exercício de atividades inerentes à Polícia Militar com a manutenção da ordem pública do Estado. E o Policial Militar tem como dever o cumprimento do juramento feito ao ingressar na corporação CLPM (2004a, p. 53):

“Ao ingressar na Polícia Militar da Paraíba, prometo regular minha conduta pelos preceitos da moral, cumprir rigorosamente as ordens das autoridades a que estiver subordinado e dedicar-me inteiramente ao serviço policial militar, e a manutenção da ordem pública e a segurança da comunidade, mesmo com risco da própria vida”.

### 4.5.3 Hierarquia e Disciplina

A polícia militar tem como base a hierarquia e a disciplina e deve ser mantido em qualquer circunstância CLPM (2004a, p. 42),

"A hierarquia policial militar é a ordenação dá autoridade em níveis diferentes, dentro da estrutura da Polícia Militar. A ordenação se faz por postos ou graduações. Dentro de um mesmo posto ou de uma mesma graduação se faz pela antiguidade no posto ou na graduação. O respeito à hierarquia é consubstanciado no espírito de acatamento à sequência de autoridade. A disciplina é a rigorosa observância e o acatamento integral das Leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo policial militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo o pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes desse organismo”.

A hierarquia está fortemente enraizada na cultura da organização, e pauta toda sua administração, onde as responsabilidades crescem de acordo com grau hierárquico, sendo válida para todos os policiais da ativa da reserva e os reformados, que devem desenvolver dentro de um ambiente a camaradagem o respeito e confiança mutua.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2008, p. 8), o conhecer só poderá ser classificado como científico a partir da possibilidade de identificação das operações mentais e das técnicas que foram utilizadas nas verificações de seus dados, ou seja, quando é possível determinar um método que possibilitou a construção desse conhecimento. Método é um caminho utilizado para se alcançar determinado fim (PRODANOV; FREITAS, 2013).

### 5.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com objetivos da pesquisa este trabalho apresenta-se com um caráter quali-quantitativo. Qualitativo à medida que busca explorar e analisar o conteúdo documental do RDPM e quantitativo quando busca mensurar a incidência das percepções individuais da experiência humana, para apreender a totalidade no contexto daqueles que estão vivenciando o fenômeno (POLIT, BECKER E HUNGLER, 2004).

Trata-se de uma pesquisa descritiva, com a finalidade de observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos, sem, contudo, entrar no mérito dos conteúdos (GIL, 2008) para a qual, de acordo com Feltiz et. al. (1967), enfatizam que é necessário que o pesquisador detenha algum conhecimento da variável ou das variáveis que influenciam o problema. Algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, pretendendo determinar a natureza dessa relação, trata-se de uma pesquisa descritiva.

De acordo com os autores nesse tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, que age apenas para descobrir a frequência com que o fenômeno acontece e/ou como se estrutura e funciona um sistema, método, processo ou realidade operacional. Para este estudo, o modo de investigação foi o estudo de caso, onde foi feita uma análise aprofundada do caso particular dos Policiais Militares da Paraíba 1º BPM pertencentes a CPGD, com objetivo de saber a influência das práticas organizacionais de gestão que utiliza do RDPM, na motivação ou desmotivação dos policiais militares.

Para Gil, (2009), o estudo de caso consiste no estudo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. Segundo Bruyneet (1977, p. 224), o estudo de

caso “reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a aprender a totalidade de uma situação”.

O método adotado na pesquisa esclarece acerca dos procedimentos técnicos a serem utilizados, proporcionando ao pesquisador os meios adequados para garantir a objetividade e a precisão no estudo de ciências sociais. Gil (1999). Como a pesquisa objetiva conhecer a influência das práticas organizacionais na motivação ou desmotivação do policial militar, com base nas teorias motivacionais, pode-se enquadrar o estudo quanto a sua natureza como um estudo de caso.

Para tanto, utilizou-se como meios uma pesquisa documental com o objetivo de conhecer e analisar a relação do RDPM com as teorias motivacionais e de uma de campo através da qual se procurou identificar a percepção dos policiais sobre aspectos que podem gerar a motivação ou a desmotivação nas práticas de gestão da PM.

## **5.2 Ambiente do Estudo, população e amostra da pesquisa.**

Como já mencionado, para a pesquisa documental, tomou-se como base o RDPM e a pesquisa de campo foi realizada na Companhia de Polícia de Guarda CPGD do Primeiro Batalhão de Polícia Militar 1º BPM, que conta com aproximadamente 175 Policiais Militares. dos quais 60 fazem a guarda da Penitenciária Modelo Des. Flósculo da Nóbrega. (RÓGER), que por uma questão de acessibilidade, foi escolhido para campo do presente estudo. Dentre estes, foi estipulada uma amostra de 20 (vinte) policiais, os quais realizam os serviços mais complexos da CIA considerando-se o cenário atual em que se encontra a segurança dos presídios no Brasil.

O fechamento amostral foi definido pela suspensão de novos participantes, quando os dados obtidos passaram a ser redundantes e repetitivos, não mais contribuindo significativamente para o aperfeiçoamento da reflexão teórica fundamentada nos dados coletados até então (GLASER; STRAUSS, 2000).

## **5.3 Instrumentos e técnicas de coleta de dados**

Coleta de dados é a etapa da pesquisa que se procura obter informações a partir da realidade. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 97).

Os dados coletados foram classificados como sendo de natureza secundária e primária. Secundária por ter recorrido à análise de um documento já editado (RDPM) e primário aos dados obtidos através da aplicação do questionário. A primeira parte do questionário tratou sobre os dados demográficos dos respondentes e a segunda, foi formulada com questões fechadas com opção de escolha simples ou intervalar do tipo Likert, referentes tanto a aspectos destacados como importantes pela teoria motivacional quanto em relação a particularidades motivacionais ou desmotivacionais proporcionadas pelo RDPM.

A pesquisa aconteceu no mês de outubro de 2017 e foi realizada individualmente. Os questionários foram respondidos no corpo da guarda da penitenciária, que se localiza no bairro do Roger, e teve em média 20 minutos de duração.

A elaboração do questionário foi feito a partir do quadro descrito a seguir, onde foi relacionado às praticas administrativas e o RDPM da policia militar com todas as teorias motivacionais, destacando o que os fatores motivacionais e desmotivacionais presentes nas teorias, possibilitando uma análise clara e respaldada.

**Tabela 2:** Relação das Teorias com as Perguntas da pesquisa

<b>TEORIA</b>	<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	<b>FATORES DESMOTIVACIONAIS</b>	<b>PERGUNTAS</b>
Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow.	Atendimento das necessidades.	Não atendimento das necessidades.	1. Qual a tua necessidade que teu trabalho mais atende?
Teoria dos dois Fatores.	Atendimento dos fatores intrínsecos.	Não atendimento aos intrínsecos e extrínsecos.	2. Quais fatores presentes em seu trabalho que te causam insatisfação? 3. Quais fatores presentes em Teu trabalho que te causam satisfação?
Teoria do Planejamento no Trabalho.	Ter variedade de habilidades, Identidade com a tarefa, significância da tarefa, Autonomia e feedback.	Não ter variedade de habilidades, Identidade com a tarefa, significância da tarefa, Autonomia e feedback.	4. Qual a importância da tarefa que desempenho na minha função.
Teoria da do processamento da informação social	Ser influenciado por opiniões positivas sobre a profissão.	Ser influenciado por opiniões negativas sobre a profissão.	5. Considero importante a opinião das seguintes pessoas, a respeito da minha profissão.

Teoria ERG	Atendimento de existência, de relacionamento e de crescimento.	Não atendimento de existência, de relacionamento e de crescimento.	6. Considero que na minha profissão as seguintes necessidades são atendidas.
Teoria da Equidade	Percepção de justiça no tratamento aos trabalhadores e em relação aos outros	Percepção de injustiça no tratamento aos trabalhadores e em relação aos outros	8. Quando comparo o meu trabalho com os das seguintes pessoas, considero as diferenças justas.
Teoria da Necessidades de David McClelland.	Atendimento das necessidades de realização, de poder e de associação.	Não atendimento das necessidades de realização, de poder e de associação.	7. Em uma escala de 1 a 3, quais das necessidades é mais importante para você em seu trabalho.
Teoria da Avaliação Cognitiva.	Percepção de recompensa psicológica pelo trabalho.	Percepção de não recompensa psicológica pelo trabalho.	1. Considero que receber um elogio como premiação, por um bom serviço prestado me deixa motivado.
Teoria da expectativa.	Ter as expectativas atendidas em relação a Relação esforço-desempenho.	Não ter as expectativas atendidas em relação a Relação esforço-desempenho.	2. Se eu me esforçar ao máximo para desempenhar minha função, meu desempenho será reconhecido pela instituição. 3. Se eu obtiver uma boa avaliação pelo meu desempenho, recebo pela instituição uma recompensa. 4. Essa recompensa ganhada pelo bom desempenho é atraente pra mim.
Teoria da Fixação de Objetivos.	Relação dos Objetivos pessoais com os organizacionais.	Não relação dos Objetivos pessoais com os organizacionais.	5. Considero os objetivos do RDPM, extremamente valioso para estimular as atividades que desempenho como Policial Militar.
Teoria X e Y.	Visão positiva a respeito do trabalhador que percebe o trabalho	Visão negativa a respeito do trabalhador que não gosta de trabalhar, por isso precisa ser orientado	6. Saber que a instituição que trabalho tem um regulamento capaz de me punir disciplinarmente,

	como algo natural aceitando as responsabilidades.	vigiado e castigado para assumir responsabilidades.	<p>desestimula a execução do meu trabalho.</p> <p>7. Receber uma punição de advertência, não me deixará insatisfeito com meu trabalho.</p> <p>8. Ter uma repreensão publicada em boletim afetará a minha satisfação no trabalho.</p> <p>9. Ter uma detenção como punição me deixará desmotivado para continuar exercendo meu cargo.</p> <p>12. Saber que mesmo na reforma continuo sujeito a punições do RDPM, me deixa irrealizado.</p> <p>15. Nunca fui punido disciplinarmente e isso me provoca orgulho e incentivo para exercer meu trabalho.</p> <p>16. Conheço companheiros que foi punido injustamente e isso me provocou desgostoso, com meu trabalho.</p> <p>17. Conheço companheiros que foi punido justamente, isso me impulsionou a exercer meu trabalho com mais atenção para que não venha a ser punido.</p> <p>18. Já fui punido disciplinarmente e isso me estimulou a exercer meu trabalho com mais cuidado, para que não venha a sofrer outra punição.</p>
Teoria do Reforço	Reforço pelo comportamento positivo esperado pela organização.	Reforço pelo comportamento negativo evitado pela organização.	<p>10. Estar com o comportamento excepcional, me deixa satisfeito, e estimula um melhor desempenho do meu trabalho.</p> <p>11. Estar com o comportamento mau, me deixará desgostoso com meu trabalho.</p> <p>19. Sou insatisfeito com o</p>

			RDPM, e ele contribui para estar desmotivado. 20. O RDPM é capaz de me estimular a estar motivado.
--	--	--	---

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

#### **5.4 Tratamento e análise dos dados**

A fase um da pesquisa utilizou-se da análise documental do RDPM e a pesquisa quantitativa teve como espaço amostral os Policiais Militares do 1º BPM pertencentes à CPGD, sendo eles 20 (vinte) policiais Militares que trabalham na guarda da Penitenciária Modelo Des. Filosófico da Nóbrega. (RÓGER).

Depois da tabulação dos dados colhidos nos questionários, estes foram tratados e analisados por meio do Google formulários, que recebeu todas as informações das respostas dos questionários, criando automaticamente gráficos dos dados da pesquisa, o que permitiu uma análise percentual das respostas dos policiais.

## **6 RESULTADOS**

### **6.1 Discrição do regulamento disciplinar da polícia militar da paraíba (RDPM)**

Criado no dia 11 de março de 1981, O Regulamento Disciplinar da Polícia Militar do Estado da Paraíba, tem por finalidade:

RDPM (1981a, p.2), “especificar e classificar as transgressões disciplinares, estabelecer normas relativas à amplitude e à aplicação das punições disciplinares, à classificação do comportamento policial militar das praças e à interposição de recursos contra a aplicação das punições”.

O regulamento criado há 36 anos é aplicado a todos os policiais da ativa e inatividade, e está diretamente relacionado à administração da polícia militar.

#### **6.1.1 Transgressões disciplinares**

RDPM (1981a, p.6) “Transgressão disciplinar é qualquer violação dos princípios da ética, dos deveres e das obrigações policiais militares, na sua manifestação elementar e simples e qualquer omissão ou ação contrária aos preceitos estatuídos em leis, regulamentos, normas ou disposições, desde que não constituam crime”.

As transgressões disciplinares estão relacionadas com a ação ou omissão que vai contra os objetivos do serviço policial militar e a disciplina do policial, que afetando a honra o pudor ou o decoro da classe ou o sentimento do dever e outras prescrições contidas no Estatuto dos policiais militares, leis e regulamentos, praticadas contra as regras e ordens de serviço estabelecidas pelas autoridades.

#### **6.1.2 Julgamento das transgressões**

O julgamento das transgressões deve ser precedido de um exame e de uma análise que considerem:

- a. Os antecedentes do transgressor;
- b. As causas que as determinaram;
- c. A natureza dos fatos ou os atos que a envolveram;
- d. As consequências que dela possam advir.

Art. 16 - No julgamento das transgressões podem ser levantadas causa que justifiquem a falta ou circunstâncias que a atenuem e/ou agravem.

Art. 17 - São causas de justificação:

- 1) ter sido cometida a transgressão na prática de ação meritória, no interesse do serviço ou da ordem pública;
- 2) ter cometido a transgressão em legítima defesa, própria ou de outrem;
- 3) ter sido cometida a transgressão em obediência à ordem superior;
- 4) ter sido cometida a transgressão pelo uso imperativo de meios violentos a fim de compelir o subordinado a cumprir rigorosamente o seu dever, no caso de perigo, necessidade urgente, calamidade pública, manutenção da ordem e da disciplina;
- 5) ter havido motivo de força maior, plenamente comprovado e justificado;
- 6) nos casos de ignorância, plenamente comprovada, desde que não atente contra os sentimentos de patriotismo, humanidade e probidade.

Parágrafo Único – Não haverá punição quando reconhecida qualquer causa de justificação.

Art. 18 - São circunstâncias atenuantes:

- 1) bom comportamento;
- 2) relevância de serviço prestado;
- 3) ter sido cometida a transgressão para evitar mal maior;
- 4) ter sido cometida à transgressão em defesa própria, de seus direitos ou de outrem desde que não constitua causa de justificação;
- 5) falta de prática no serviço.

Art. 19 - São circunstância agravantes:

- 1) mau comportamento;
- 2) prática simultânea ou conexão de duas ou mais transgressões;
- 3) reincidência de transgressão mesmo punida verbalmente;
- 4) conluio de duas ou mais pessoas;
- 5) ser praticada a transgressão durante a execução do serviço;
- 6) ser cometida a falta em presença de subordinado;
- 7) ter abusado o transgressor de sua autoridade hierárquica;
- 8) ser praticada a transgressão com premeditação;
- 9) ter sido praticada à transgressão em presença de tropa;
- 10) ter sido praticada à transgressão em presença de publico.

### **6.1.3 Classificação das transgressões**

A transgressão da disciplina deve ser classificada, desde que não haja causa de justificação, em:

- a) Leve;
- b) Média;
- c) Grave.

A transgressão da disciplina deve ser classificada como “grave” quando, não chegar a constituir crime, constitua a mesma, ato que afete o sentimento do dever, a honra pessoal, o pundonor policial militar ou o decoro da classe.

### **6.1.4 Punições Disciplinares**

Punição disciplinar objetiva o fortalecimento da disciplina. A punição deve ter em vista o benefício educativo ao punido e à coletividade a que ele pertence. Segundo a classificação resultante do julgamento da transgressão, são as seguintes, em ordem de gravidade crescente:

Advertência, por ser verbal, não deverá constar das alterações do punido, devendo, entretanto, ser registrado em ficha disciplinar.

- a. Repreensão – É a punição que, publicada em boletim, não priva o punido da liberdade.
- b. Detenção – consiste no cerceamento da liberdade do punido, o qual deve permanecer no local que lhe for determinado, normalmente o quartel, sem que fique, no entanto, confinado.
- c. Licenciamento e Exclusão a bem da disciplina, consiste no afastamento, "ex officio", do policial militar das fileiras da Corporação, conforme prescrito no Estatuto dos Policiais Militares.

### **6.1.5 Classificação do comportamento policial militar das praças.**

O comportamento policial militar “dos praças” espelha o seu procedimento civil e policial militar sob o ponto de vista disciplinar. A classificação, a reclassificação e a melhoria de comportamento, são da competência do Comandante Geral e dos Comandantes de OPM, e necessariamente publicadas em Boletim. Ao ser incluído na Polícia Militar, “o praça” será

classificada no comportamento “Bom”. O comportamento policial militar “dos praças” dever ser classificado em:

- a. Excepcional – quando no período de oito (8) anos de efetivo serviço não tenha sofrido qualquer punição disciplinar;
- b. Ótimo – quando no período de quatro (4) anos de efetivo serviço tenha sido punida com até uma detenção;
- c. Bom – quando no período de dois anos de efetivo serviço tenha sido punida com até duas prisões;
- d. Insuficiente – quando no período de um ano de efetivo serviço tenha sido punido com até duas prisões;
- e. Mau – quando no período de um ano de efetivo serviço tenha sido punida com mais de duas prisões. (RDPM, 1981).

#### **6.1.6 Apresentação de recursos**

Interpor recursos disciplinares é direito concedido ao policial militar que se julgue, ou julgue subordinado seu, prejudicado, ofendido ou injustiçado, por superior hierárquico, na esfera disciplinar.

São recursos disciplinares:

- a) O pedido de reconsideração de ato; é o recurso interposto mediante requerimento, por meio do qual o policial militar, que se julgue, ou julgue subordinado seu, prejudicado, ofendido ou injustiçado, solicita à autoridade que praticou o ato, que reexamine sua decisão e reconsidere o seu ato.
- b) A queixa; é o recurso disciplinar, normalmente redigido sob a forma de ofício ou parte, interposto pelo policial militar que se julgue injustiçado, dirigido diretamente ao superior imediato da autoridade contra quem é apresentada a queixa.
- c) A representação; é o recurso disciplinar, normalmente, redigido sob a forma de ofício ou parte, interposto por autoridade que julgue subordinado seu estar sendo vítima de injustiça ou prejudicado em seus direitos, por ato de autoridade superior.

### **6.1.7 Cancelamento de punições**

Cancelamento de punição é o direito concedido ao policial militar de ter cancelada a averbação de punição e outra nota a elas relacionadas, em suas alterações. O cancelamento da punição pode ser concedido ao policial militar que o requerer dentro das seguintes condições:

- a) Não ser a transgressão, objeto da punição, atentatória ao sentimento do dever, a honra pessoal, ao pundonor policial militar ou ao decoro da classe;
- b) Ter bons serviços prestados, comprovados pela análise de suas alterações;
- c) Ter conceito favorável de seu Comandante;
- d) Ter completado, sem qualquer punição:
  - a) 9 anos de efetivo serviço, quando a punição a cancelar for de prisão;
  - b) 5 anos de efetivo serviço, quando a punição a anular for de repreensão ou detenção.

O Comandante-Geral pode cancelar uma ou todas as punições do policial militar que tenha prestado comprovadamente relevantes serviços. Todas as anotações relacionadas com as punições canceladas devem ser tingidas de maneira que não seja possível a sua leitura. Na margem onde for feito o cancelamento, deve ser anotado o número e a data do Boletim da autoridade que concedeu o cancelamento, sendo esta anotação rubricada pela autoridade competente para assinar as folhas de alterações.

### **6.1.8 Das recompensas**

Recompensas constituem reconhecimentos dos bons serviços prestados por policiais militares. Além de outras previstas em leis e regulamentos especiais são recompensas policiais militares:

- a) O elogio:

O elogio pode ser individual ou coletivo, o individual, que coloca em relevo as qualidades morais e profissionais, somente poderá ser formulado a policiais militares que se hajam destacado do resto da coletividade no desempenho de ato de serviço ou ação meritória. Os aspectos principais que devem ser abordados são os referentes ao caráter, à coragem, à inteligência, às condutas civis e policiais militares, às culturas profissional e geral, a capacidade como comandante e como administrador e à capacidade física. O elogio coletivo visa a reconhecer e a ressaltar um grupo de policiais militares ou fração de tropa ao cumprir destacadamente determinada missão.

b) As dispensas do serviço:

Dispensa total do serviço, que isenta de todos os trabalhos da OPM, inclusive o de instrução, e a dispensa parcial do serviço, quando isenta de alguns trabalhos, que devem ser especificados na concessão.

c) A dispensa da revista do recolher e do pernoite nos centros de formação, para alunos dos cursos de formação:

A dispensa da revista do recolher e de pernoite no quartel pode ser incluída em uma mesma concessão. Não justifica a ausência do serviço para o qual o aluno está ou for escalado e nem da instrução a que deva comparecer.

### **6.1.9 Relação das transgressões**

As transgressões disciplinares do regulamento são enumeradas e especificadas. A numeração serve de referência para o enquadramento e publicação em Boletim da punição ou da justificação da transgressão. A classificação da transgressão leve, média ou grave é competência de quem a julga, são as seguintes:

001 – Faltar à verdade.

002 – Utilizar-se do anonimato.

003 – Concorrer para a discórdia ou desarmonia ou cultivar inimizades entre camaradas.

004 – Frequentar ou fazer parte de sindicatos, associações profissionais com caráter de sindicatos ou similares.

005 – Deixar de punir transgressor da disciplina.

006 – Não levar falta ou irregularidade que presenciar, ou que tiver ciência e não lhe couber reprimir, ao conhecimento de autoridade competente, no mais curto prazo.

007 – Deixar de cumprir ou de fazer cumprir normas regulamentares na esfera de suas atribuições.

008 – Deixar de comunicar a tempo, ao superior imediato, ocorrência no âmbito de suas atribuições quando se julgar suspeito ou impedido de providenciar a respeito.

009 – Deixar de comunicar ao superior imediato ou na ausência deste, a qualquer autoridade superior, toda informação que tiver sobre iminente perturbação da ordem pública ou grave alteração do serviço, logo que disto tenha conhecimento.

010 – Deixar de informar processo que lhe for encaminhado, exceto nos casos de suspeição ou impedimento ou absoluta falta de elementos, hipótese em que estas circunstâncias serão fundamentadas.

- 011 – Deixar de encaminhar a autoridade competente, na linha de subordinação e no mais curto prazo, recurso ou documento que receber, desde que elaborado de acordo com os preceitos regulamentares, se não estiver na sua alçada de solução.
- 012 – Retardar ou prejudicar medidas ou ações de ordem judicial ou policial de que esteja investido ou que deva promover.
- 013 – Apresentar parte ou recurso sem seguir as normas e preceitos regulamentares ou em termos desrespeitosos ou com argumentos falsos ou de má fé, ou mesmo sem justa causa ou razão.
- 014 – Dificultar ao subordinado a apresentação de recursos.
- 015 – Deixar de comunicar ao superior a execução de ordem recebida tão logo seja possível.
- 016 – Retardar a execução de qualquer ordem.
- 017 – Aconselhar ou concorrer para não ser cumprida qualquer ordem de autoridade competente, ou para retardar a sua execução.
- 018 – Não cumprir ordem recebida.
- 019 – Simular doença para esquivar-se ao cumprimento de qualquer dever policial militar.
- 020 – Trabalhar mal, intencionalmente ou por falta de atenção, em qualquer serviço ou instrução.
- 021 – Deixar de participar a tempo, à autoridade imediatamente superior, impossibilidade de comparecer a OPM, ou a qualquer ato de serviço.
- 022 – Faltar ou chegar atrasado a qualquer ato de serviço em que deva tomar parte ou assistir.
- 023 – Permutar serviço sem permissão de autoridade competente.
- 024 – Comparecer o policial militar a qualquer solenidade, festividade ou reunião social com uniforme diferente do marcado.
- 025 – Abandonar serviço para o qual tenha sido designado.
- 026 – Afastar-se de qualquer lugar em que deva estar por força de designação legal ou ordem.
- 027 – Deixar de apresentar-se, nos prazos regulamentares, à OPM para que tenha sido transferido ou classificado e às autoridades competentes, nos casos de comissão ou serviço extraordinário para os quais tenha sido designado.
- 028 – Não se apresentar ao final de qualquer afastamento do serviço ou, ainda, logo que souber que o mesmo foi interrompido.
- 029 – Representar a OPM e mesmo a Corporação, em qualquer ato, sem estar devidamente autorizado.
- 030 – Tomar compromisso pela OPM que comanda ou em que serve sem estar autorizado.

- 031 – Contrair dívidas ou assumir compromisso superior às suas possibilidades, comprometendo o bom nome da classe.
- 032 – Esquivar-se a satisfazer compromisso de ordem moral ou pecuniária que houver assumido.
- 033 – Não atender a observação de autoridade competente, para satisfazer débito já reclamado.
- 034 – Não atender à obrigação de dar assistência a sua família ou dependente legalmente constituído.
- 035 – Fazer diretamente, ou por intermédio de outrem, transação pecuniária envolvendo assunto de serviço, bens de Administração Pública ou material proibido, quando isso não configurar crime.
- 036 – Realizar ou propor transação pecuniária envolvendo superior, igual ou subordinado. Não são consideradas transações pecuniárias os empréstimos em dinheiro sem auferir lucro.
- 037 – Deixar de providenciar a tempo, na esfera de suas atribuições, por negligência ou incúria, medidas contra qualquer irregularidade que venha a tomar conhecimento.
- 038 – Recorrer ao Judiciário sem antes esgotar todos os recursos administrativos.
- 039 – Retirar ou tentar retirar de qualquer lugar sob jurisdição policial militar, material, viatura ou animal, ou mesmo deles servir-se sem ordem do responsável ou proprietário.
- 040 – Não zelar devidamente, danificar ou extraviar, por negligência ou desobediência a regras ou normas de serviço, material da Fazenda Nacional, estadual ou Municipal que esteja ou não sob sua responsabilidade direta.
- 041 – Ter pouco cuidado com o asseio próprio ou coletivo, em qualquer circunstância.
- 042 – Portar-se sem compostura em lugar público.
- 043 – Frequentar lugares incompatíveis com o seu nível social e o decoro da classe.
- 044 – Permanecer a praça em dependência da OPM, desde que seja estranho ao serviço, ou sem consentimento ou ordem de autoridade competente.
- 045 – Portar a praça arma regulamentar sem estar de serviço ou sem ordem para tal.
- 046 – Portar a praça arma regulamentar sem permissão por escrito de autoridade competente.
- 047 – Disparar arma por imprudência ou negligência.
- 048 – Içar ou arriar Bandeira ou insígnia, sem ordem para tal.
- 049 – Dar toques ou fazer sinais, sem ordem para tal.
- 050 – Conversar ou fazer ruídos em ocasião, lugares ou horas impróprias.
- 051 – Espalhar boatos ou notícias tendenciosas.
- 052 – Provocar ou fazer-se causa, voluntariamente, de origem de alarme injustificável.

- 053 – Usar violência desnecessária no ato de efetuar prisão.
- 054 – Maltratar preso sob sua guarda.
- 055 – Deixar alguém conversar ou entender-se com preso incomunicável, sem autorização de autoridade competente.
- 056 – Conversar com sentinela ou preso incomunicável.
- 057 – Deixar que presos conservem em seu poder instrumentos ou objetos não permitidos.
- 058 – Conversar, sentar-se ou fumar a sentinela ou o plantão da hora, ou ainda, consentir a formação ou permanência de grupo ou de pessoa junto a seu posto de serviço.
- 059 – Fumar em lugar ou ocasião onde isso seja vedado, ou quando se dirigir a superior.
- 060 – Tomar parte, em jogos proibidos ou jogar a dinheiro os permitidos, em área policial militar ou sob jurisdição policial militar.
- 061 – Tomar parte, em área policial militar ou sob jurisdição policial militar, em discussões a respeito de política ou religião, ou mesmo provoca-la.
- 062 – Manifestar-se, publicamente, a respeito de assuntos políticos ou tomar parte, fardado, em manifestações da mesma natureza.
- 063 – Deixar o superior de determinar a saída imediata, de solenidade policial militar ou civil, de subordinado que a ela compareça em uniforme diferente do marcado.
- 064 – Apresentar-se desuniformizado, mal uniformizado ou com o uniforme alterado.
- 065 – Sobrepor à uniforme insígnia ou medalha não regulamentar, bem com indevidamente distintivo ou condecorações.
- 066 – Andar o policial militar a pé ou em coletivos públicos com uniforme inadequado contrariando o RUPM ou normas a respeito.
- 067 – Usar traje civil, o cabo ou soldado, quando isso contrariar ordem de autoridade competente.
- 068 – Ser indiscreto em relação a assuntos de caráter oficial, cuja divulgação possa prejudicar a disciplina ou à boa ordem do serviço.
- 069 – Dar conhecimento de fatos, documentos ou assuntos policiais militares a quem deles não deva ter conhecimento e não tenha atribuição para neles intervir.
- 070 – Publicar ou contribuir para que sejam publicados fatos, documentos ou assuntos policiais militares que possam concorrer para o desprestígio da corporação ou firam a disciplina ou a segurança.
- 071 – Entrar ou sair de qualquer OPM, o cabo ou soldado com objeto ou embrulho, sem autorização do comandante da guarda ou autoridade similar.

072 – Deixar o oficial ou aspirante a oficial, ao entrar em OPM onde não sirva, de dar ciência da sua presença ao oficial de dia e, em seguida, de procurar o comandante ou o mais graduado dos oficiais presentes, para cumprimentá-lo.

073 – Deixar o subtenente, sargento, cabo ou soldado, ao entrar em OPM onde não sirva, de apresentar-se ao oficial de dia ou seu substituto legal.

074 – Deixar o comandante da guarda ou agente de segurança correspondente de cumprir as prescrições regulamentares com respeito à entrada ou a permanência na OPM de civil, militares ou policiais militares estranhos a mesma.

075 – Penetrar o policial militar sem permissão ou ordem, em aposentos destinados a superior ou onde esse se ache, bem como em qualquer lugar onde a entrada lhe seja vedada.

076 – Penetrar ou tentar penetrar o policial militar em alojamento de outra subunidade, depois da revista do recolher, salvo os oficiais ou sargentos, que, pelas suas funções, sejam a isto obrigados.

077 – Entrar ou sair de OPM com força armada, sem prévio conhecimento ou ordem da autoridade competente.

078 – Abrir ou tentar abrir qualquer dependência da OPM fora das horas de expediente, desde que não seja o respectivo chefe ou sem sua ordem escrita com a expressa declaração de motivo, salvo situação de emergência.

079 – Desrespeitar regras de trânsito, medidas gerais de ordem policial, judicial ou administrativa.

080 – Deixar de portar, o policial militar, o seu documento de identidade, estando ou não fardado ou de exibi-lo quando solicitado.

081 – Maltratar ou não ter o devido cuidado no trato com animais.

082 – Desrespeitar em público as convenções sociais.

083 – Desconsiderar ou desrespeitar a autoridade civil.

084 – Desrespeitar corporação judiciária, ou qualquer dos seus membros, bem como criticar, em público ou pela imprensa, seus atos ou decisões.

085 – Não se apresentar a superior hierárquico ou de sua presença retirar-se, sem obediência às normas regulamentares.

086 – Deixar, quando estiver sentado, de oferecer seu lugar a superior, ressalvadas as exceções previstas no Regulamento de Continência, Honra e Sinais de Respeito das Forças Armadas.

087 – Sentar-se a praça, em público, à mesa em que estiver oficial ou vice-versa, salvo em solenidade, festividade, ou reuniões sociais.

- 088 – Deixar deliberadamente de corresponder a cumprimento de subordinado.
- 089 – Deixar o subordinado quer uniformizado, quer em traje civil de cumprimentar superior, uniformizado ou não, neste caso desde que o conheça ou prestar-lhe as homenagens e sinais regulamentares de consideração e respeito.
- 090 – Deixar ou negar-se a receber vencimento, alimentação, fardamento, equipamento ou material que lhe seja destinado ou deva ficar em seu poder ou sob sua responsabilidade.
- 091 – Deixar o policial militar, presente a solenidade internas ou externa onde se encontrarem superiores hierárquicos, de saudá-los de acordo com as normas regulamentares.
- 092 – Deixar o oficial ou aspirante a oficial, tão logo os seus afazeres permitam, de apresentar-se ao de maior posto e ao substituto legal imediato, da OPM onde serve, para cumprimentá-los, salvo ordem ou instrução a respeito.
- 093 – Deixar o subtenente ou sargento, tão logo seus afazeres o permitam, de apresentar-se ao seu comandante ou chefe imediato.
- 094 – Dirigir-se, referir-se ou responder de maneira desatenciosa a superior.
- 095 – Censurar ato de superior ou procurar desconsiderá-lo.
- 096 – Procurar desacreditar seu igual ou subordinado.
- 097 – Ofender, provocar ou desafiar superior.
- 098 – Ofender, provocar ou desafiar seu igual ou subordinado.
- 099 – Ofender a moral por atos, gestos ou palavras.
- 100 – Travar discussão, rixa ou luta corporal com seu igual ou subordinado.
- 101 – Discutir ou provocar discussões, por qualquer veículo de comunicação, sobre assuntos políticos, militares, ou policiais militares, excetuando-se os de natureza exclusivamente técnica, quando devidamente autorizados.
- 102 – Autorizar, promover ou tomar parte em qualquer manifestação coletiva, seja de crítica ou de apoio a ato de superior, com exceção das demonstrações íntimas de boa e sã camaradagem e com conhecimento do homenageado.
- 103 – Aceitar o policial militar qualquer manifestação coletiva de seus subordinados, salvo a exceção do número anterior.
- 104 – Autorizar, promover ou assinar petições coletivas dirigidas a qualquer autoridade civil ou policial militar.
- 105 – Dirigir memoriais ou petições, a qualquer autoridade, sobre assuntos da alçada do Comandante-Geral da PM, salvo em grau de recurso na forma prevista neste Regulamento.
- 106 – Ter em seu poder, introduzir ou distribuir, em área policial militar ou sob a jurisdição policial militar publicações, estampas ou jornais que atentem contra a disciplina ou a moral.

- 107 – Ter em seu poder ou introduzir, em área policial militar ou sob a jurisdição policial militar, inflamável ou explosivo sem permissão da autoridade competente.
- 108 – Ter em seu poder, introduzir ou distribuir, em área policial militar, tóxicos ou entorpecentes, a não ser mediante prescrição da autoridade competente.
- 109 – Ter em seu poder ou introduzir, em área policial militar ou sob jurisdição policial militar, bebidas alcoólicas, salvo quando devidamente autorizado.
- 110 – Fazer uso, estar sob ação ou induzir outrem a uso de tóxicos, entorpecentes ou produtos alucinógenos.
- 111 – Embriagar-se ou induzir outro à embriaguez, embora tal estado não tenha sido constatado por médico.
- 112 – Usar o uniforme, quando de folga, se isso contrariar ordem de autoridade competente.
- 113 – Usar, quando uniformizado, barba, cabelos, bigode ou costeletas excessivamente compridos ou exagerados, contrariando disposições a respeito.
- 114 – Utilizar ou autorizar a utilização de subordinados para serviços não previstos em regulamento.
- 115 – Dar, por escrito ou verbalmente, ordem ilegal ou claramente inexecutável, que possa acarretar ao subordinado responsabilidade, ainda que não chegue a ser cumprida.
- 116 – Prestar informação a superior induzindo-o a erro deliberada ou intencionalmente.
- 117 – Omitir, em nota de ocorrência, relatório ou qualquer documento, dados indispensáveis ao esclarecimento dos fatos.
- 118 – Violar ou deixar de preservar local de crime.
- 119 – Soltar preso ou detido ou dispensar parte de ocorrência sem ordem de autoridade competente.
- 120 – Participar o policial militar da ativa, de firma comercial, de empresa industrial de qualquer natureza, ou nelas exercer função ou emprego remunerado.
- 121 – Não observar as ordens em vigor relativas ao tráfego nas saídas e regressos de incêndios, bem como nos deslocamentos de viaturas nas imediações e interior dos quartéis, hospitais e escolas, quando não estiverem em serviço de socorro.
- 122 – Executar exercícios profissionais que envolvam acentuados perigos, sem autorização superior, salvo nos casos de competições ou demonstrações, em que haverá um responsável.
- 123 – Afastar-se de local de incêndio, desabamento, inundação ou qualquer serviço de socorro, sem estar autorizado.
- 124 – Afastar-se o motorista da viatura sob sua responsabilidade, nos serviços de incêndio e outros misteres da profissão.

125 – Faltar à corrida para incêndio ou outros socorros.

126 – Receber ou permitir que seu subordinado receba, em local de socorro, quaisquer objetos ou valores, mesmo quando doados pelo proprietário ou responsável pelo local do sinistro. RDPM (1981).

## **6.2 RESULTADOS DA PESQUISA DOCUMENTAL**

A seguir são apresentados os resultados da pesquisa documental, no qual foi comparando os procedimentos previstos no RDPM com as teorias teoria X e Y e do Reforço, não tendo o regulamento características das demais teorias.

### **6.2.1 Relação do RDPM com Teoria X e teoria Y, de McGregor**

Ao analisar as práticas organizacionais constantes no regulamento da instituição com todas as teorias motivacionais, vários pontos em comum entre a metodologia do regulamento e as duas visões distintas da teoria, proposta por McGregor. O RDPM tem o objetivo de classificar o comportamento policial militar “dos praças”, aplicando punições às transgressões disciplinares cometidas pelos policiais militares, o que está diretamente ligado com a abordagem da presente teoria que busca através de agrupamentos e premissas moldar o comportamento dos trabalhadores.

A teoria X relaciona-se com entendimento de controle da ação do trabalhador. Esta teoria aborda a premissas de que os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e evitam o trabalho sempre que possível, fazendo por trocas salariais. Por este motivo há uma ação por parte dos gestores para orientar, vigiar, coagir e castigar esses funcionários que não assume responsabilidades. O RDPM se identifica com a teoria X, pois tem o objetivo de aplicar punições, ao policial militar que viola suas obrigações, através das transgressões disciplinares, dentro do entendimento da teoria X o regulamento pode castigar erros cometidos e coagir os policiais a fazerem aquilo que a instituição queira que elas façam como aborda a teoria descrita no referencial teórico.

A teoria Y em contraste com a X aborda uma visão mais positiva, em relação ao funcionário, onde os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir, demonstrando auto realização e autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos, os funcionários na teoria Y são capazes de aceitar e até buscar responsabilidades, e de tomar decisões inovadoras. Na visão dessa teoria, a tomada de decisões não se constitui

num privilegio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores. A abordagem da teoria Y se relaciona com o RDPM na possibilidade que o policial possa aceitar o regulamento de forma natural, sentindo-se realizado com sua função, preferindo ser orientado no alcance de suas metas. Mas em outro ponto se contrapõe a teoria, pois, o regulamento não permite os policiais praças, participem ou tomem decisões sobre o serviço, sendo esta uma ação exclusiva de policiais oficiais em posições hierarquicamente superiores. McGregor explica que a teoria X está relacionada com as necessidades de nível mais baixo e a Y com as necessidades de nível mais alto. Por esse motivo, o autor aponta a Y como mais válida no estímulo da motivação de funcionários através de ações que permitam a participação dos funcionários nos processos decisórios, estimulando-os as tarefas desafiadoras. Segundo o autor a organização que adota a teoria X corre grandes riscos de ter funcionários insatisfeitos ou desmotivados, pois a teoria não se preocupa com opiniões e os objetivos pessoais dos funcionários, sendo limitado para a satisfação dos níveis de necessidades mais baixos, o que pode provocar a desmotivação.

No regulamento a aplicação desta teoria está relacionada com o controle, o que não tem nada a ver com a verdadeira motivação. A motivação está relacionada com o que nasce no interior de cada indivíduo e não é resultado da ação de fontes externas, no controle as pessoas perdem a possibilidade de se comportar com autonomia, sendo vítimas do ambiente, o que pode causar sentimentos como frustração insatisfação e desmotivação.

### **6.2.3 Relação do RDPM com Teoria do Reforço**

A teoria parte de uma abordagem comportamentalista baseada na lei do efeito, onde o comportamento com consequências positivas tende a ser repetido, enquanto o comportamento com consequências negativas tende a ser evitado. Esta teoria tem grandes semelhanças com a aplicação das punições das transgressões disciplinares descritas no RDPM no qual, as punições objetivam o fortalecimento da disciplina, e muitas delas têm o objetivo de punir o comportamento negativo. Como reforço negativo o RDPM prevê que além de suas aplicações das punições, algumas delas passam a constar na ficha disciplinar do policial o que impede de receber possíveis promoções. Entende-se que o registro da punição em ficha sirva como um exemplo a ser evitado para aqueles que desejam ser promovidos. Outras formas de reforços negativos para as infrações cometidas é a publicação das repreensões sofridas pelos militares no boletim oficial da corporação que é divulgado à toda a corporação, ou ainda, a detenção que o militar pode ficar detido no batalhão, sendo um exemplo com consequência negativa, e

que deve ser evitado, caracterizando-se como um reforço negativo com o objetivo de evitar uma consequência desagradável por parte do policial.

A teoria do reforço ignora condições internas dos indivíduos e se concentra no que acontece ao realizar uma ação, ignora sentimentos atitudes expectativas e outras variáveis cognitivas, o comportamento que os funcionários assumem no trabalho pelo esforço é afetado pelas consequências desse comportamento. Um policial militar que recebe punições por ter cometido transgressões disciplinares provavelmente vai reduzir sua motivação, isto é consequência do ato cometido, mas sua desmotivação pode estar relacionada com injustiças e expectativas não alcançadas. No que se refere ao reforço positivo, que está relacionado com ao alcance do comportamento desejado, observa-se a prática de elogios, reconhecimento, louvor em público, bônus e gratificações e outras atitudes dessa linha.

A teoria do reforço, segundo os autores, é uma influência importante no comportamento dos indivíduos, agindo como controle do comportamento. Uma vez que há o entendimento de que um reforço dado por uma ação positiva aumenta a probabilidade que aquele esforço se repita, ou o reforço negativo pode levar o indivíduo a coibir aquele tipo de ação.

Esta visão se relaciona com o RDPM na classificação do comportamento do policial militar praça, O policial que está com o comportamento excepcional , conseguiu esse comportamento por em um período de oito anos não ter sofrido nenhuma punição, o que foi consequência de ações positivas realizada por ele e que tende a ser repetido por demais como um exemplo de uma ação positiva, a aprovação desse comportamento pelo policial aumentaria a intensidade do comportamento desejado pela instituição caracterizando-se como um reforço positivo. A teoria do reforço trata a antiga visão, que para motivar os funcionários o gestor teria que utilizar de ameaças e punições criando dessa forma um ambiente de medo caso a pessoa não conseguisse cumprir aquilo que lhe foi solicitado. Mesmo que o reforço seja positivo não significa esta ação irar motivar o indivíduo, e nem qual comportamento que poderá surgir em seu lugar, pois o comportamento ou ação de cada um podem não possuir o mesmo estímulo, esse estímulo na pessoa pode vir do meio ambiente ou de informações guardadas no interior do indivíduo.

### **6.3 RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

A seguir são apresentados os principais resultados obtidos com a pesquisa de campo. Buscando atender aos objetivos específicos descrevemos a seguir, os fatores motivacionais e

desmotivacionais relacionadas às práticas organizacionais da polícia militar da Paraíba e ao RDPM, na opinião dos policiais pesquisados.

### 6.3.1 Perfis dos participantes

Este tópico apresenta o perfil dos entrevistados com relação ao sexo, faixa etária, tempo em que trabalha na instituição e patente dos policiais que participaram da pesquisa.

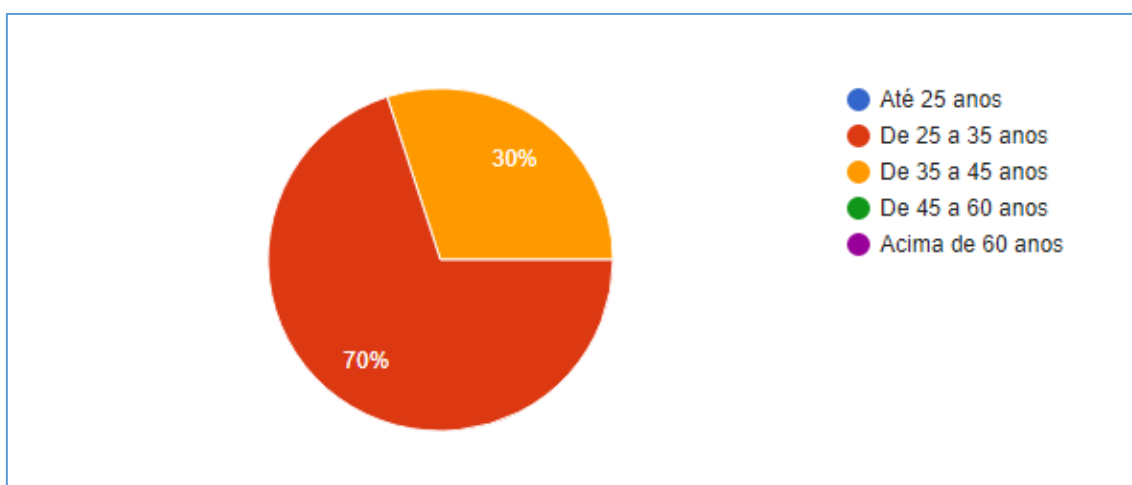
Observando o (**Gráfico 1**), constatamos que predominou o sexo masculino, pois todos os policiais que fazem a segurança do presídio são do sexo masculino.

**Gráfico 1** - Sexo



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

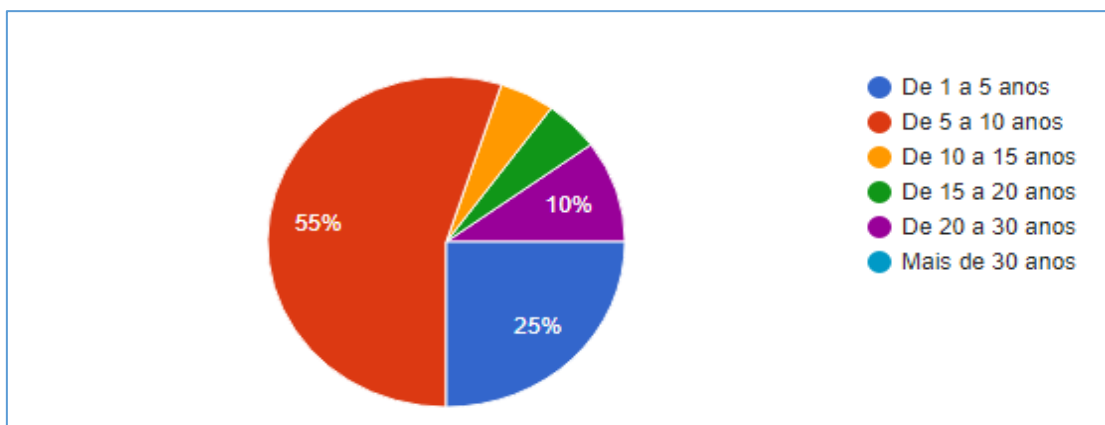
Na pesquisa (**Gráfico 2**), 70% dos policiais presentes na pesquisa possui faixa etária de 25 a 35 anos, sendo um efetivo jovem.



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Quanto ao tempo de serviço (**Gráfico 3**), 55% tem entre cinco e dez anos de profissão, 25% mais de trinta anos e 10% de 20 a 30 anos.

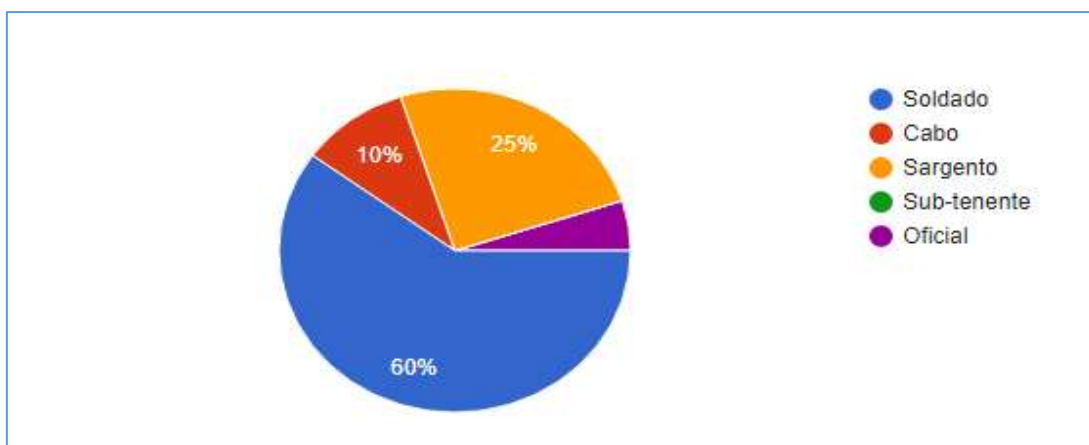
**Gráfico 3** – Tempo em que você está na Polícia Militar



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

O **Gráfico 4** mostra que 60% dos pesquisados são soldados, o que está relacionado com a idade e tempo de profissão dos policiais militares.

**Gráfico 4** – Sua patente na instituição



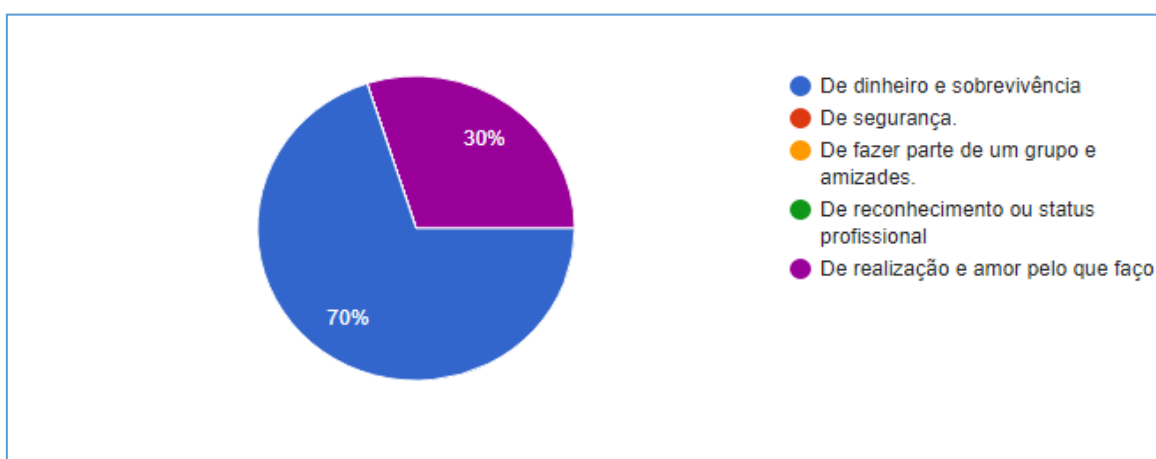
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

### 6.3.2 Fatores motivacionais e desmotivacionais, relacionados às práticas organizacionais da polícia militar da Paraíba e ao RDPM, na percepção dos policiais pesquisados.

Esta questão está relacionada com as teorias das necessidades de Abraham Maslow, e é possível identificar no **Gráfico 5** a necessidade que a instituição atende aos policiais militares, onde 70% afirmam que o trabalho atende a necessidade de dinheiro e sobrevivência,

que nesta teoria está relacionada com a primeira necessidade na hierarquia - a Fisiológica que são as necessidades de nível mais baixo que precisam ser satisfeitas para que o policial busque a realização das necessidades de nível mais alto, a realização das necessidades básicas não são capazes de estimular a motivação e sim a satisfação, mas a não realização podem provocar a desmotivação, e impedir a busca pela realização das necessidades de níveis mais altos.

**Gráfico 5** – Qual a necessidade que teu trabalho mais atende?



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

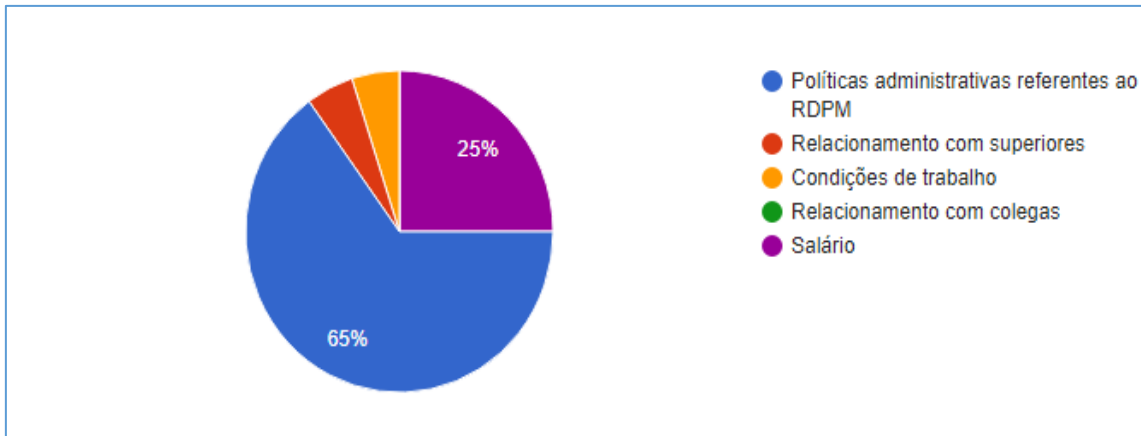
Na questão é possível identificar ainda que 30% dos policiais sentem que a necessidade de realização e amor pelo que fazem são atendidas. Esta necessidade é a mais importante na hierarquia e está relacionada com auto realização, e que é capaz de estimular no policial a motivação.

Assim de acordo com resultado da questão é possível identificar que 70% dos policiais estão realizados com a necessidade de nível mais baixo, e de acordo com a teoria de Maslow, é preciso que a instituição possa estimular no mesmo a satisfação para o alcance da realização das necessidades de níveis mais altos e assim estimular a motivação, pois Para Bergamini (2013, p. 78) “a ausência dos fatores que causam satisfação não causa insatisfação, por sua vez aqueles que causam insatisfação quando presentes não causam nenhuma satisfação”. A satisfação não é motivação, a satisfação está relacionada com as recompensas e punições, ligados ao desempenho do trabalhador no passado, já a motivação esta ligada a força intrínseca para o alcance de metas.

Relacionado às duas questões com a teoria dos dois fatores Herzberg, é possível identificar nos **Gráficos 6 e 7** que 65% dos policiais afirmam que políticas administrativas

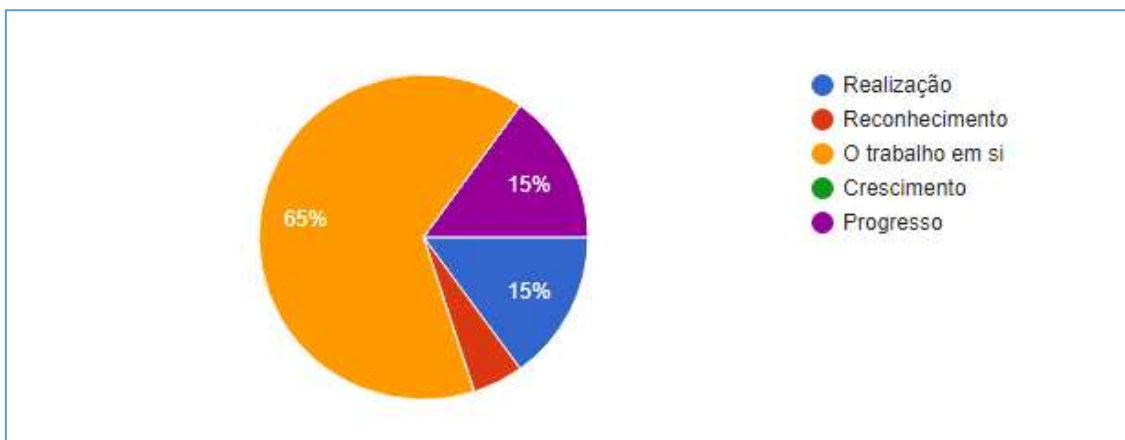
relacionadas ao RDPM, causam insatisfação, e que para 65% dos policiais o trabalho em si causa satisfação, de acordo com a teoria, a insatisfação está relacionada com fatores extrínsecos, e a satisfação com fatores intrínsecos, os dados apresentados mostram que o oposto de satisfação não é a insatisfação, portanto a polícia militar deve procurar eliminar fatores que geram insatisfação dos policiais o que não garante necessariamente motivação do policial, mas pode evitar a “não- insatisfação” ou a desmotivação, (ROBBINS, 2005), para estimular a motivação é preciso que a instituição foque em fatores relacionados ao trabalho em si, como crescimento pessoal, reconhecimento e realização, características intrínsecas ao policial militar, como afirma Bergamini (2009, p. 15) “A motivação abrange desenvolver uma atividade pelo prazer inerente a essa atividade. Ou seja o prazer da atividade em si.

**Gráfico 6** – Quais fatores em seu trabalho te causam insatisfação?



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

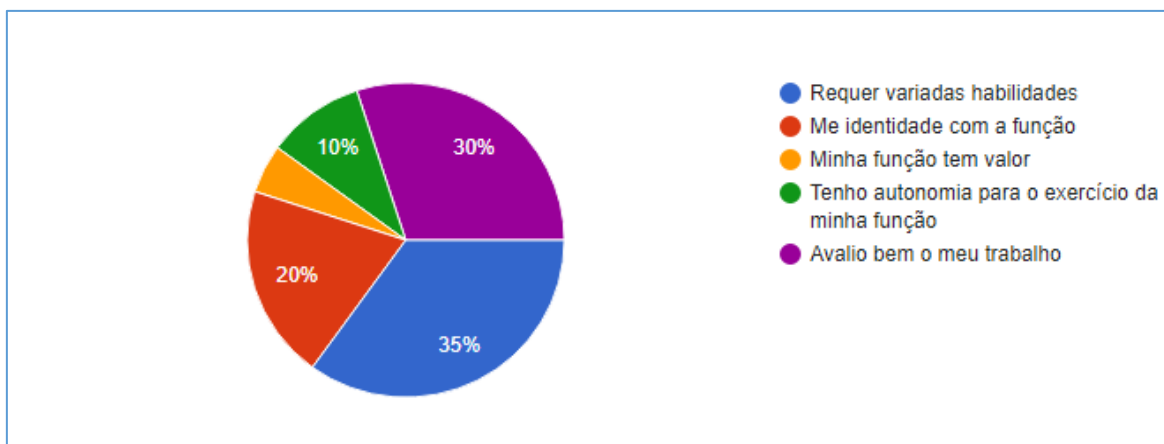
**Gráfico 7** – Quais fatores presentes em seu trabalho que te causam insatisfação



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Esta questão identifica o próprio trabalho do policial como uma possível fonte de motivação, a combinação da variedade, identidade e significância podem gerar no policial uma alta motivação interna para o trabalho, neste resultado o **Gráfico 8** mostra que 35% dos policiais veem na sua função a importância da variedade de habilidades que desempenham sendo a variedade uma fonte de motivação intrínseca ao policial. Outros 30% avaliam bem a importância de seu trabalho, tendo informações sobre a eficácia de seu desempenho, e conhecimento do verdadeiro resultado das atividades que desempenha como policial, o que segundo a teoria essa característica pode gerar no policial o baixo absenteísmo e baixa rotatividade. Para 20% dos policiais a identidade com a tarefa é mais importante, essa característica no policial de acordo com a teoria pode gerar no indivíduo uma alta motivação.

**Gráfico 8** – Qual a importância da tarefa que desempenho na minha função



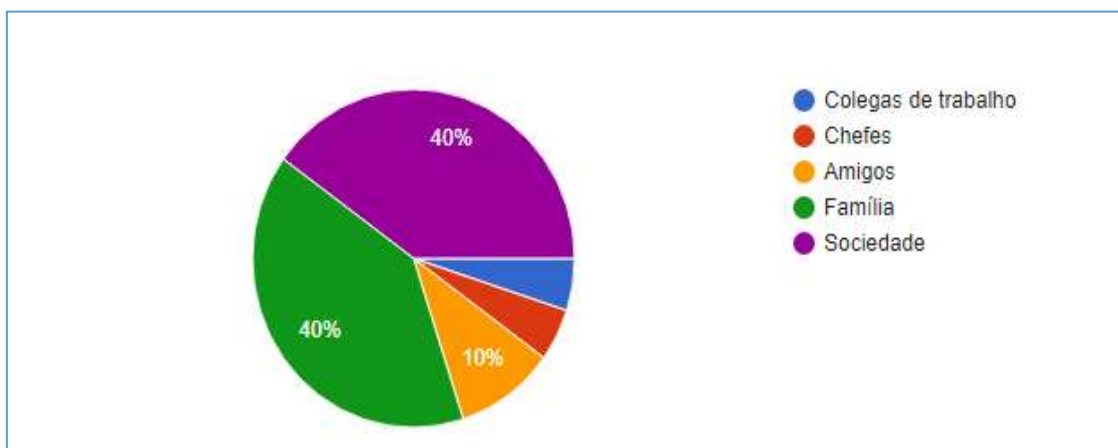
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Por outro lado, apenas 10% apontam a importância da autonomia em sua função, essa característica quando presente gera no indivíduo a responsabilidade no resultado de seu trabalho, o que pode gerar no policial uma alta satisfação com a função que desempenha o que conseqüentemente a falta dela pode causar a desmotivação. Nota-se ainda na questão uma pequena porcentagem de policiais que veem que sua tarefa tem significância o impacto que sua profissão tem na vida de outras pessoas, a falta dessa característica pode gerar no policial a desmotivação, pois nesta teoria esta característica é importante para o estímulo da motivação, portanto a instituição deve estimular no policial a presença desses três estados para tornar o trabalho uma fonte de motivação no desempenho da função. (ROBBINS, 2005).

Observa-se no **Gráfico 9** que 40% dos policiais levam em consideração a opinião da família a respeito de sua profissão empatada com outros 40% que consideram importante a opinião da sociedade, esta questão aborda o modelo de informação social, no qual os policiais

adotariam atitudes e comportamentos a informações de pessoas das quais ele tem contato e considera importante a opinião, neste caso a opinião positiva a respeito da profissão policial militar da família e sociedade pode gerar no policial a satisfação e motivação, assim como a opinião negativa pode gerar insatisfação e diminuir no policial o nível de motivação.

**Gráfico 9** – Considero importante a opinião das seguintes pessoas, a respeito da minha profissão

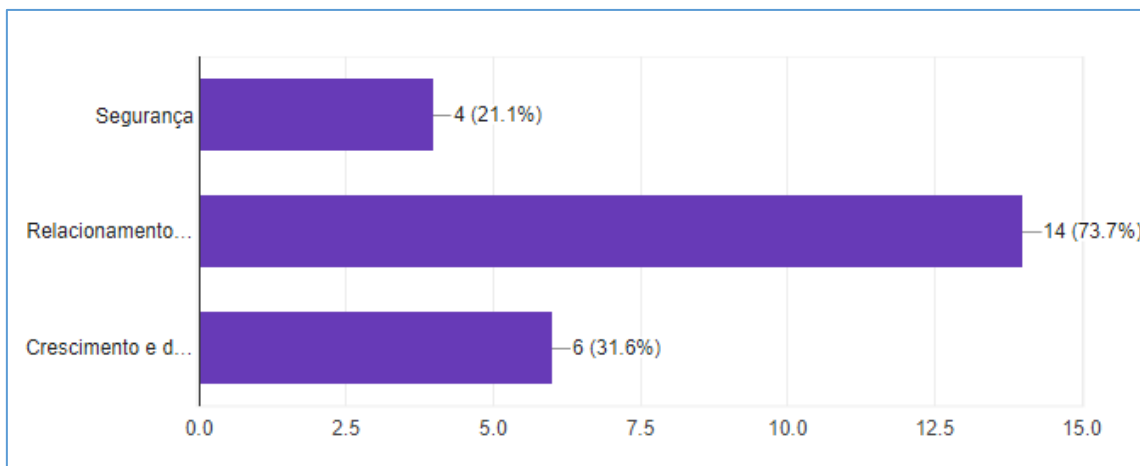


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Para polícia militar o estímulo a motivação pode vir através de ações que mostrem a sociedade e família dos policiais o quanto seu trabalho é interessante e importante, cada policial possui suas particularidades quando se trata de fatores motivacionais, a percepção que ele tem de sua profissão resulta das interações dele com ambiente. (ROBBINS, 2005).

Essa questão identifica se as três necessidades essenciais descritas na teoria ERG, são atendidas aos policiais na instituição, a primeira é a de existência, chamada por Maslow de segurança, e são as necessidades mais básicas, apenas 21,1% dos policiais sentem que esta necessidade é atendida pela instituição. A segunda é de relacionamento sendo a importância de se manter relações interpessoais, onde a maioria dos policiais 73,7% afirmam que esta necessidade é atendida. A terceira e última é a necessidade de crescimento o desejo de desenvolvimento pessoal onde para 31,6% dos policiais tem a necessidade atendida, como pode ser visualizado no **Gráfico 10**.

**Gráfico 10** – Considero que na minha opinião as seguintes necessidades são atendidas

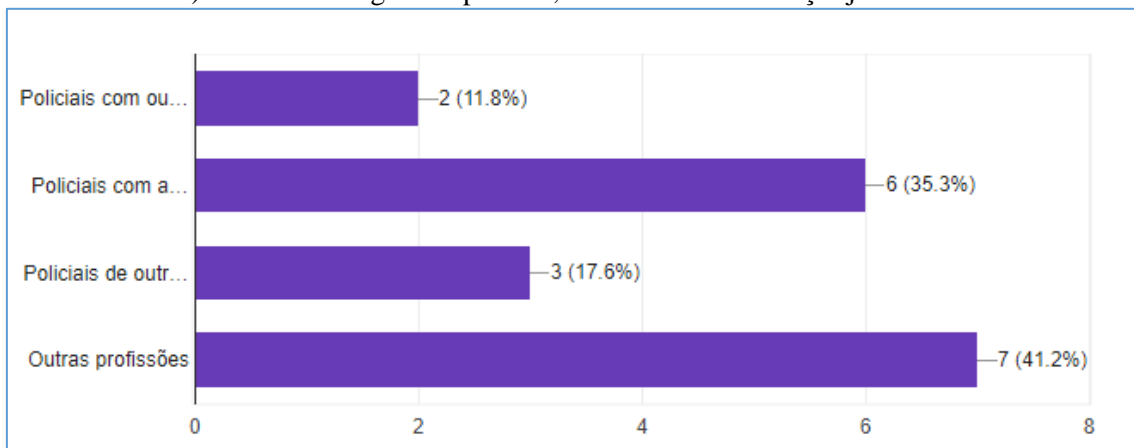


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

É possível notar que necessidades básicas não são atendidas o que pode gerar nos policiais desmotivação, Cabral (2014) destaca que as necessidades humanas nem sempre são supridas, levando a sentimentos de frustração, agressividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades e a insegurança. Na teoria ERG a satisfação das necessidades de nível baixo leva a satisfação de necessidades maiores, o que neste caso as básicas ainda não foram atendidas pela instituição, levando o policial a uma possível frustração. (ROBBINS, 2005).

A questão identifica o estado e tensão de equidade em relação à motivação dos policiais militares. Aplicando a teoria da equidade os policiais fazem comparações entre seu trabalho e o dos outros, na questão o **Gráfico 11** indica que 41,2% dos policiais fazem comparações de seu trabalho com outras profissões percebendo a comparação com justa, quando comparado o seu trabalho com outros policiais da mesma patente 35,3% dos policiais afirmam ser justo, 17,6% consideram justas o seu trabalho com policiais de outro Estado com a mesma patente que a sua, e apenas 11,8% consideram justas o seu trabalho comparado com policiais de outras patentes.

**Gráfico 11** – Quando comparo o meu trabalho (esforço, experiência, competência, remuneração e reconhecimento) com os das seguintes pessoas, considero as diferenças justas?

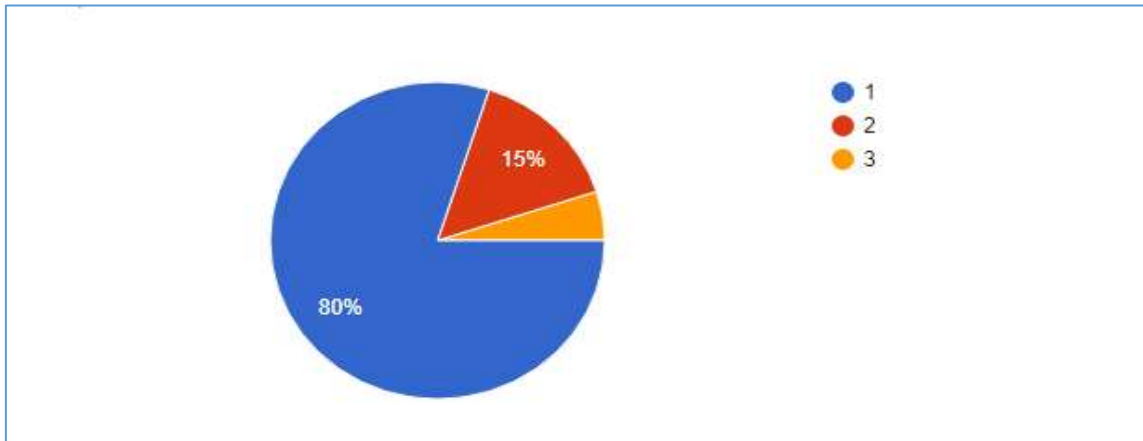


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

No geral nota-se que a maioria dos policiais considera justa a comparação de seu trabalho com outras profissões, o que segundo a teoria há um estado de equidade em relação à comparação o que estimula a motivação, por outro lado há um estado de tensão de equidade quando comparado o trabalho do policial com policiais de outra patente, o que pode gerar uma possível frustração, e conseqüentemente levar o policial a uma possível desmotivação. “O bloqueio de certas necessidades pode resultar em um desempenho indesejável por causa da frustração” (CHIAVENATO, 2014, P.31). Essa comparação na instituição pode vir da percepção injusta de salários, função, esforço do trabalho, experiência e reconhecimento. Segundo a teoria ao perceber a desigualdade o policial pode ainda fazer menos esforço em sua tarefa, trabalhar com menos qualidade, abandonar o serviço ou então buscar outro tipo de referência para comparação (ROBBINS, 2005).

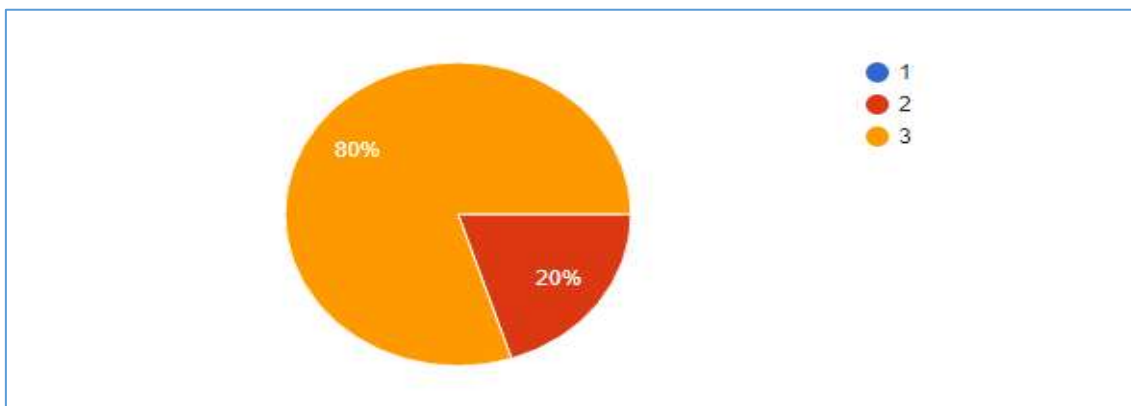
Baseada na teoria das necessidades de McClelland, as questões identificam as necessidades mais importantes para a profissão dos policiais. Os **Gráficos 12,13 e 14** mostram que 80% dos policiais pesquisados consideram mais importante a necessidade de associação que está ligada a busca por amizades na instituição e relacionamentos de parceria ao invés de competição, os mesmos 80% consideram também como mais importante a necessidade de poder que é qual o policial busca a realização pessoal, buscando responsabilidades e desafios, e em terceiro lugar com 70% vem a necessidade de realização, essa realização está ligada a busca pela excelência para se sair melhor e ter um melhor desempenho em sua profissão.

**Gráfico 12-** Necessidade de relacionamento amigável, no ambiente de trabalho.



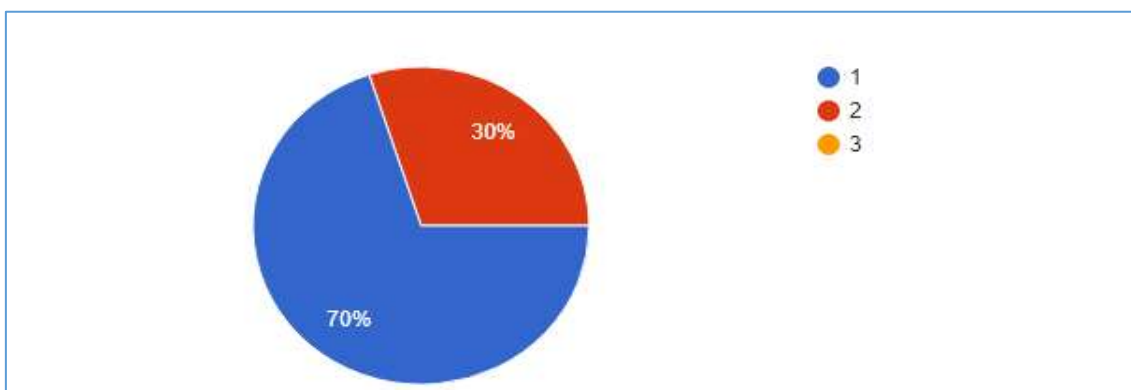
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

**Gráfico 13 –** Necessidade de poder, estando no comando de outras pessoas



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

**Gráfico 14 –** Necessidade de realização, lutar pelo sucesso



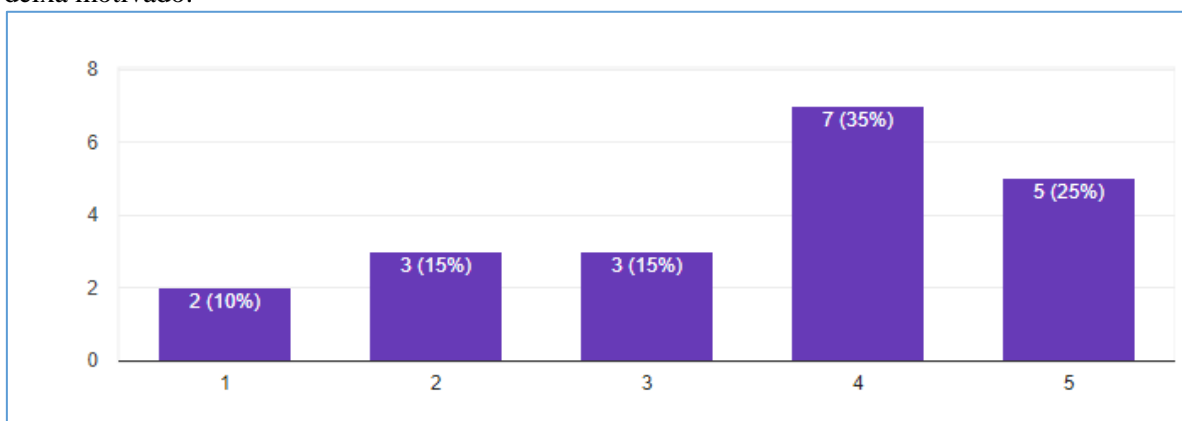
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Essa questão possibilita a policia militar identificar características das necessidades que são importantes para o policial, e desenvolver através de sua gestão ações capazes de estimular a realização de tais necessidades, desbloqueando o potencial de motivação existente

em cada policial oferecendo recursos que lhes permitam exercer suas competências (BERGAMINI, 2013).

Esta questão identifica no policial a percepção a respeito das recompensas externas praticadas pela polícia militar na motivação do policial de acordo com a teoria da avaliação cognitiva e elogio na instituição é dado aos policiais militares que se destacaram do resto da coletividade no desempenho de ato de serviço ou ação meritória de sua função, como é mostrado no **Gráfico 15**, onde 35% dos policiais concordam parcialmente e 25% totalmente que o elogio dado ao policial é capaz de motiva-lo, de acordo com a teoria, as recompensas externas dadas como premiação por um trabalho que antes era gratificante apenas pelo seu conteúdo, pode reduzir a motivação do policial. (ROBBINS, 2005).

**Gráfico 15** – Considero que receber um elogio como premiação, por um bom serviço prestado me deixa motivado.

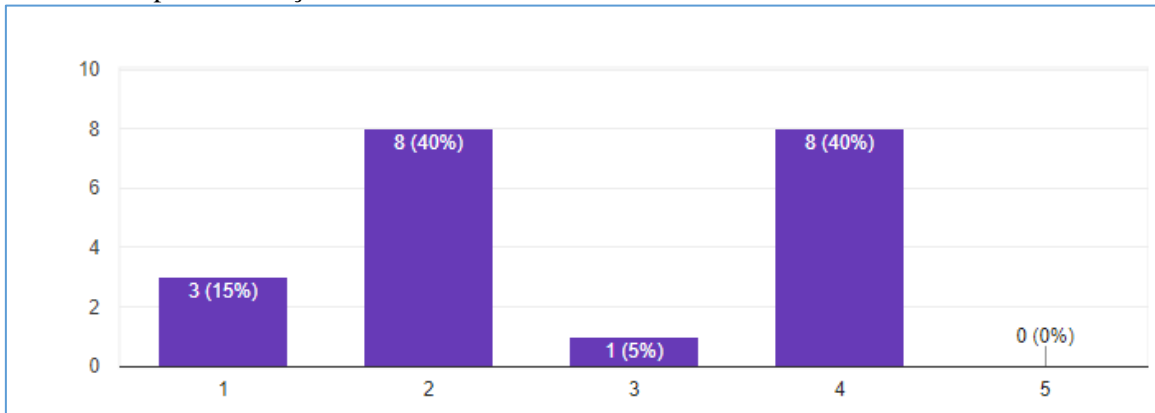


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Estas recompensas segundo a teoria pode provocar a perda do controle sobre o seu próprio comportamento, o que pode levar o indivíduo a diminuir sua motivação intrínseca, mudando o motivo para realização da tarefa. Thomas (2010, p.09) explica que “Recompensas extrínsecas eram uma solução fácil para a motivação na época da obediência”. Trabalhar por recompensas externas como salários e benefícios pode levar o trabalhador a perder a importância real do trabalho causando a desmotivação.

Os **Gráficos 16, 17 e 18** identificam no policial a expectativa da relação do esforço, desempenho e recompensa na realização de sua função, de acordo com a teoria da expectativa. Na questão 30% dos policiais discordam parcialmente que o esforço aplicado a sua função será reconhecido, a percepção pelo policial de que seu esforço nunca será reconhecido pela instituição de acordo com a teoria, pode causar desmotivação. (ROBBINS, 2005).

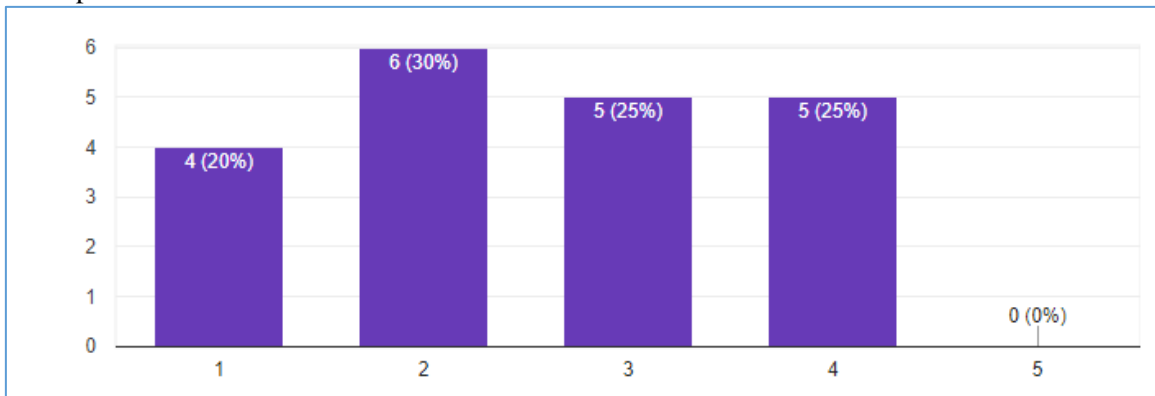
**Gráfico 16** – Se eu me esforçar ao máximo para desempenhar minha função, meu desempenho será reconhecido pela instituição



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Quando questionado a respeito da recompensa por uma boa avaliação do desempenho de sua função, 30% dos policiais discordam parcialmente, que a avaliação resultará em alguma recompensa, relação esforço desempenho quando percebida como fraca pode ser para o policial desmotivadora. (ROBBINS, 2005).

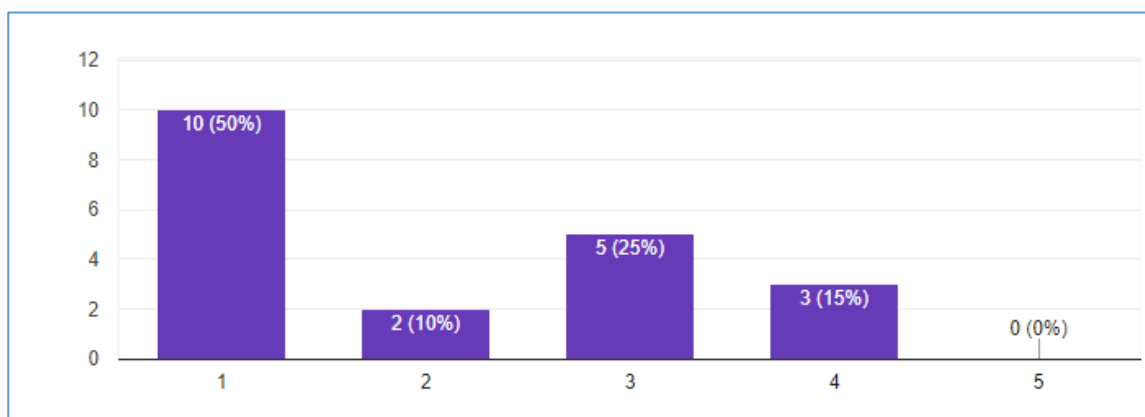
**Gráfico 17** – Se eu obtiver uma boa avaliação pelo meu desempenho, recebo pela instituição uma recompensa



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

E finalmente (**Gráfico 18**) quando questionado se a recompensa recebida pelo esforço é atraente para o policial 50% discordam totalmente que a recompensa seja atraente. É preciso entender a necessidade de cada funcionário, a instituição pode esta erroneamente pressupondo que todos os policiais querem a mesma coisa (ROBBINS, 2005), o que mostra um baixo nível de motivação em todos os casos. As pessoas estão motivadas por um conjunto mais complexo de necessidades metas e objetivos, determinado assim a própria identidade motivacional. (BERGAMINI, 2013, P.11).

**Gráfico 18** – Essa recompensa ganhada pelo bom desempenho, é atraente pra mim

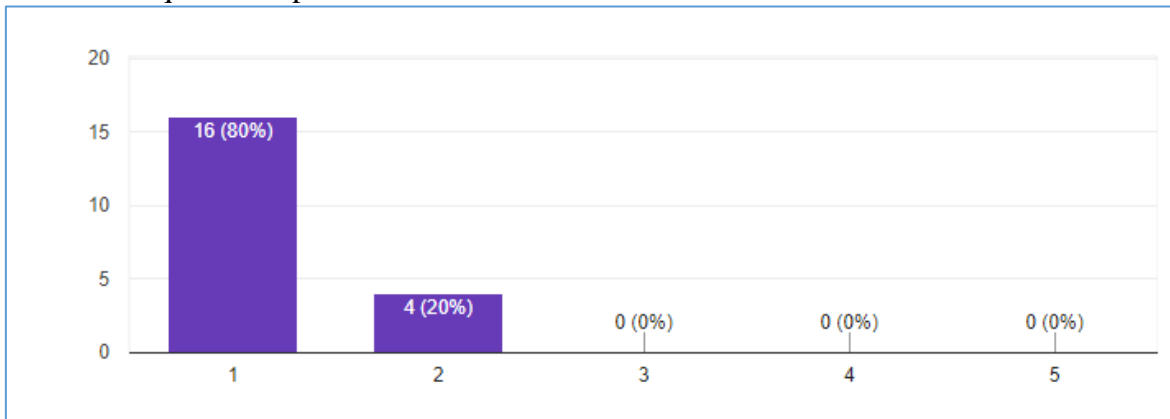


**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Essa questão identifica se os objetivos do regulamento estão relacionados com objetivos das atividades do policial militar, segundo a teoria da fixação de objetivos a intenção de lutar por um objetivo é maior fonte de motivação no trabalho, na questão 80% dos policiais discordam totalmente que os objetivos do RDPM sejam valiosos para o desempenho de suas atividades, o que pode provocar a desmotivação, a falta de vinculação dos objetivos organizacionais com os pessoais leva o indivíduo a uma desordem da realização de seus objetivos, o que conseqüentemente provoca a desmotivação (VALLERAND; BISSONNETTE, 1992). As pessoas trabalham melhor quando aceitam os objetivos da organização, despendendo um alto nível de esforço para que o objetivo seja atingido (ROBBINS, 2005).

Na questão (**Gráfico 19**), 45% dos policiais concordam totalmente que o regulamento desestimula a execução do seu trabalho, esta percepção se relaciona com a teoria X, que controla através de premissas o comportamento dos trabalhadores aplicando punições para que venha a assumir responsabilidades, este caráter punitivo percebido pelos policiais sobre o regulamento pode provocar a desmotivação na execução de seu trabalho. Para McGregor (1992), a Teoria X representa a visão tradicionalista sob o domínio do comportamento do trabalhador que não gosta de trabalhar.

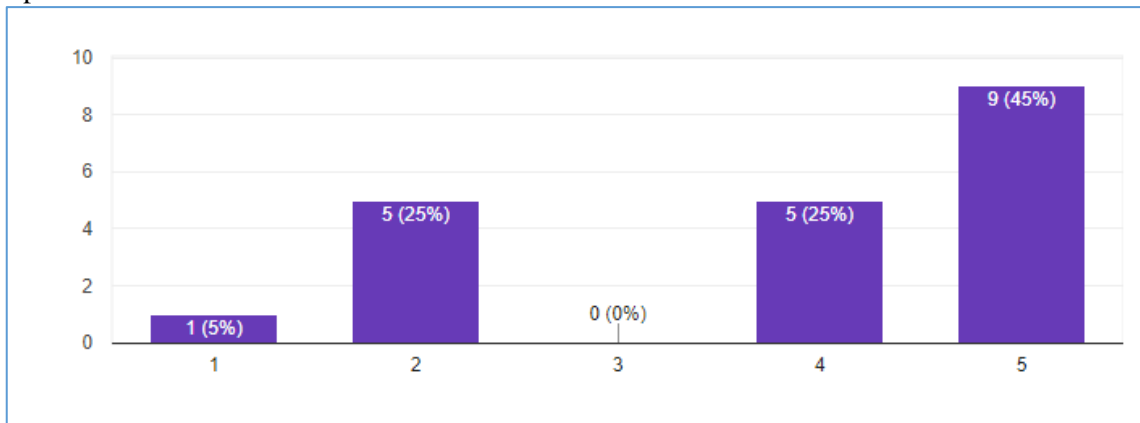
**Gráfico 19** – Considero os objetivos do RPDM, extremamente valiosos para estimular as atividades que desempenho como Policial Militar



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

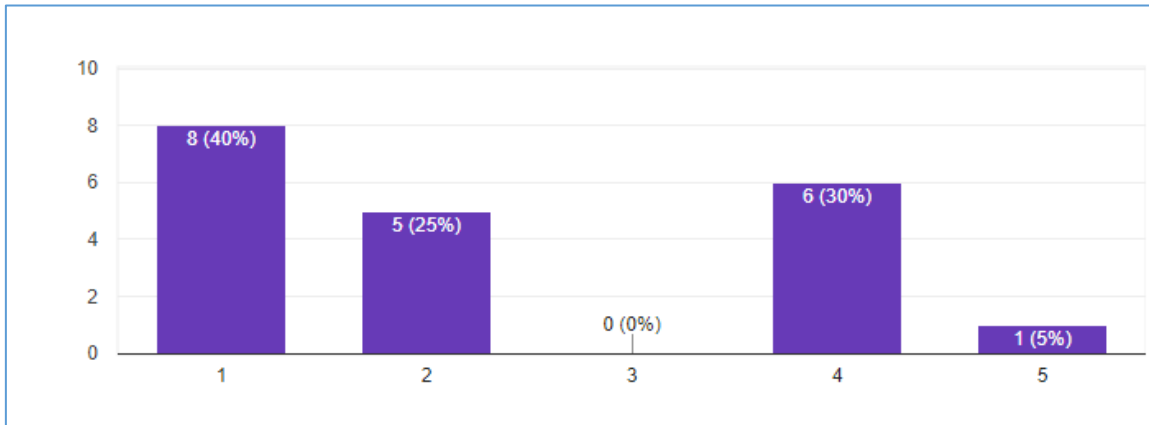
Na questão (**Gráfico 20**), 40% discordam totalmente que receber uma punição não o deixará insatisfeito com o seu trabalho. O que mostra que mesmo que seja apenas uma advertência, a percepção de punição pode provocar a insatisfação nos policiais, o que mais uma vez está relacionado com a teoria X, que busca castigar a violação das responsabilidades cometidas pelos funcionários. GIL (2001).

**Gráfico 20** – Saber que a instituição que trabalho tem um regulamento capaz de me punir disciplinadamente



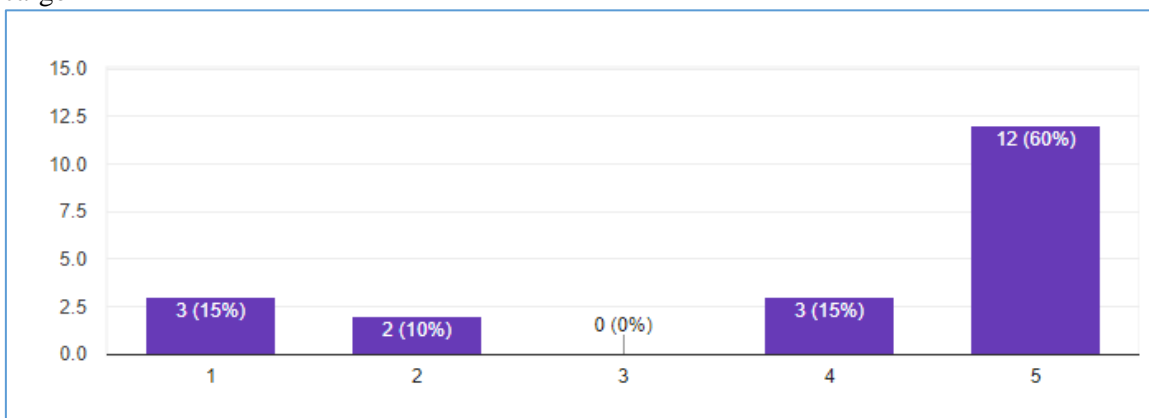
**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

No **Gráfico 21**, 60% dos policiais concordam totalmente que uma detenção que segundo o RDPM é a privação de liberdade do punido, o deixará desmotivado. A detenção que também está relacionada com a teoria X já que a detenção está relacionada com o castigo e punição proposta pela teoria. GIL (2001).

**Gráfico 21** – Receber uma punição de advertência, não me deixará insatisfeito com meu trabalho

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

No **Gráfico 22**, 35% concordam parcialmente que esta com o comportamento excepcional os deixam satisfeitos e estimula o melhor desempenho de seu trabalho. A classificação do comportamento policial militar se relaciona fortemente com a teoria do reforço, na qual ações positivas esperadas pela organização tende a ser repetido, segundo o regulamento a classificação do comportamento excepcional é dada ao policial que em um período de oito anos não sofreu nenhuma punição, o que se caracteriza para os demais um reforço positivo, um exemplo a ser seguido pelos policiais e esperado pela organização. Chiavenato (2014).

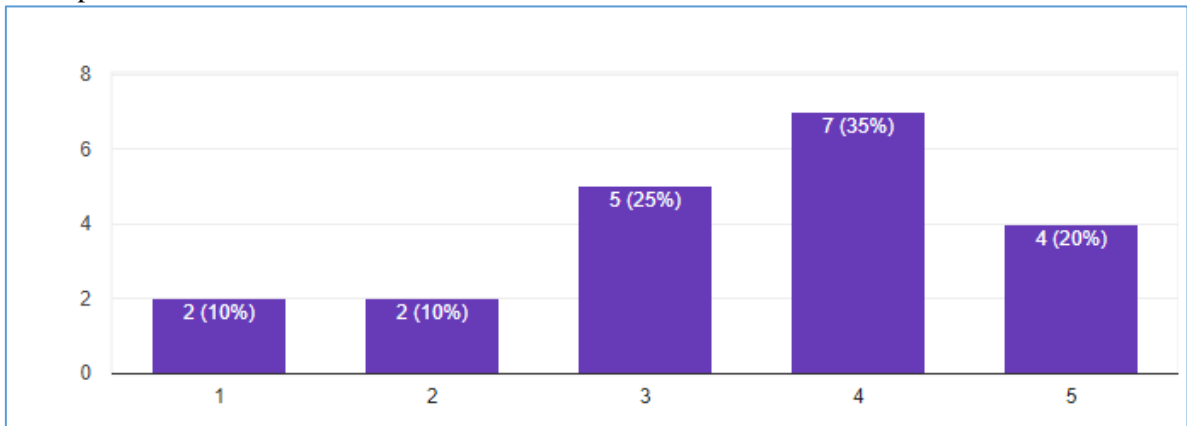
**Gráfico 22** – Ter uma detenção como punição me deixará desmotivado para continuar exercendo meu cargo

**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Na questão (**Gráfico 23**) 50% concordam totalmente que estar com o comportamento mau os deixa desgostoso com o seu trabalho. Mais uma vez a classificação do comportamento do policial feito pelo regulamento disciplinar se relaciona com a teoria do reforço, só que

dessa vez como um reforço negativo. Segundo o regulamento o policial que tem seu comportamento classificado como mau quando em um período de um ano de efetivo serviço tenha sido punido com mais de duas prisões. A percepção é vista como um reforço negativo e serve como exemplo para os policiais que deve ser evitado. Chiavenato (2014).

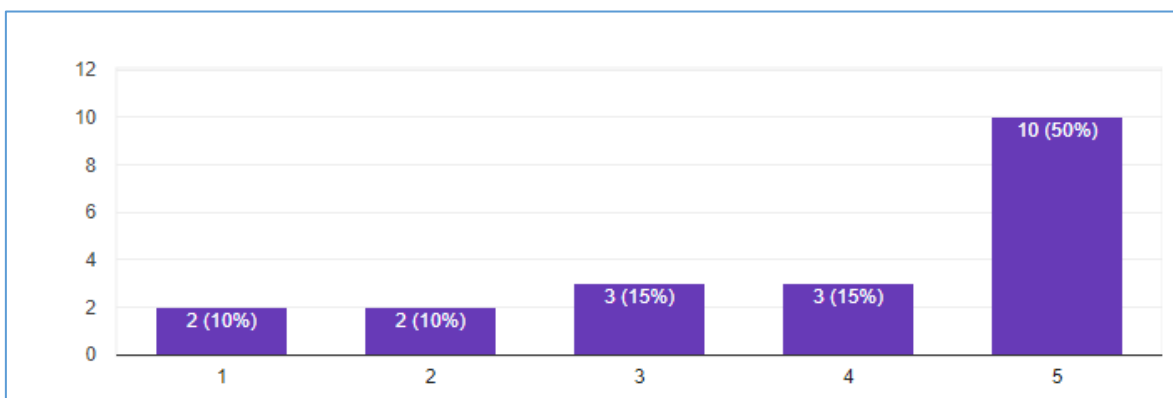
**Gráfico 23** – Estar com o comportamento excepcional, me deixa satisfeito e estimula um melhor desempenho no meu trabalho.



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

No **Gráfico 24**, 60% concordam totalmente que está sujeito a punições na reforma os deixam irrealizados. Policiais reformados são os policiais que após trinta anos de serviço prestados a instituição, são aposentados e mesmo reformados estão sujeitos ao regulamento, podendo sofrer punições por transgressões cometidas, esta percepção punitiva também se relaciona com a teoria X, controlando o policial mesmo que não esteja mais exercendo a função o que segundo os policiais podem provocar a desmotivação. GIL (2001).

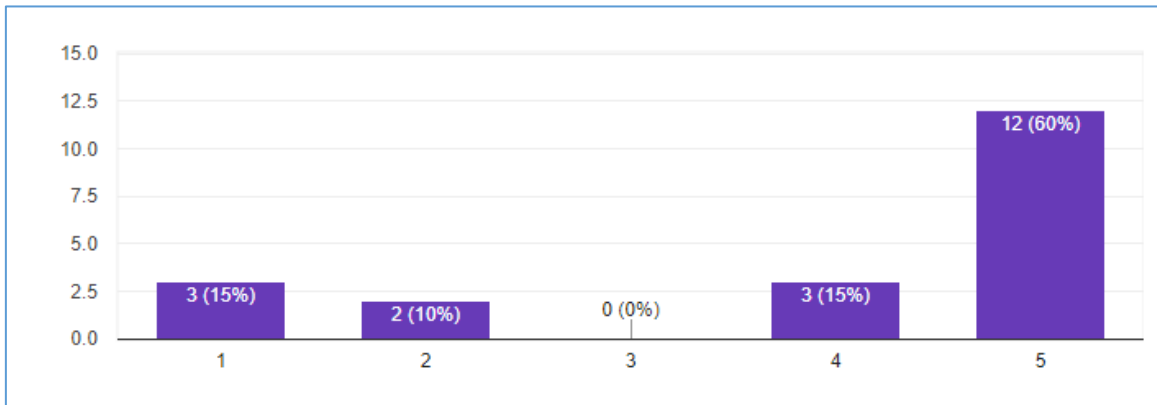
**Gráfico 24** – Estar com o comportamento mau, me deixará desgostoso com meu trabalho



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Na questão (**Gráfico 25**), 35% concordam totalmente que exercem o trabalho com medo de ser punido, o que consequentemente os desmotivam. Mais uma vez a punição presente no regulamento que esta relacionado com a teoria X cria um ambiente de medo e insegurança por possíveis erros que o policial venha a cometer, caracterizando-se como um fator desmotivacional, Gil (2001).

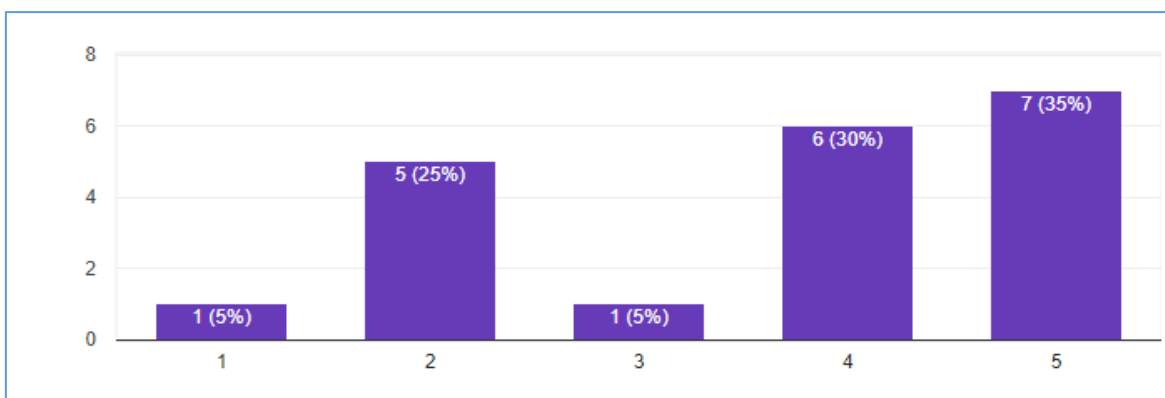
**Gráfico 25** – Saber que mesmo na reforma continuo sujeito a punições do RDPM, me deixa irrealizado



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

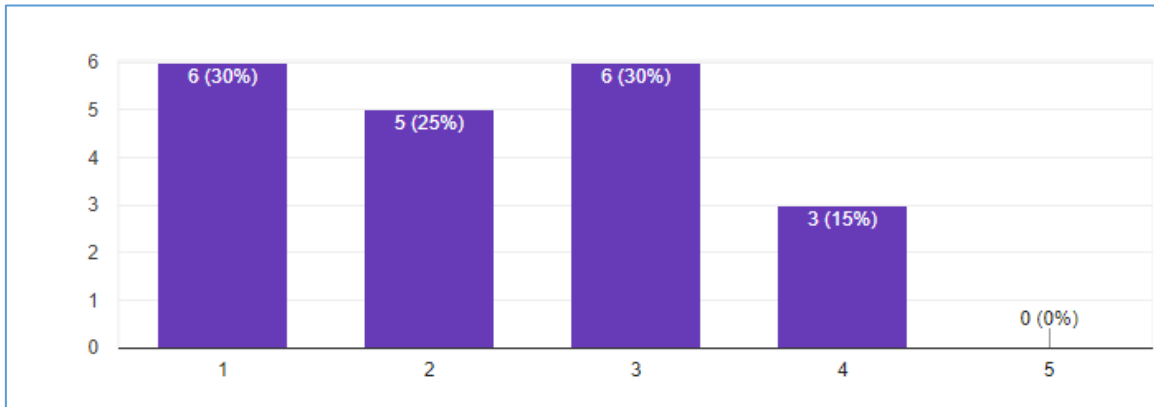
No **Gráfico 26**, 30% discordam totalmente que a punição sofrida não tenha afetado o estímulo para exercerem seu trabalho. Nesta questão (**Gráfico 27**) os outros 30% que responderam imparciais representam os policiais que nunca foram punidos. Concluindo que a punição presente na teoria X relacionado ao regulamento afeta diretamente estímulo do policial para exercer sua função. GIL (2001).

**Gráfico 26** – Exerço meu trabalho com medo de ser punido disciplinarmente. E isso me desmotiva



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

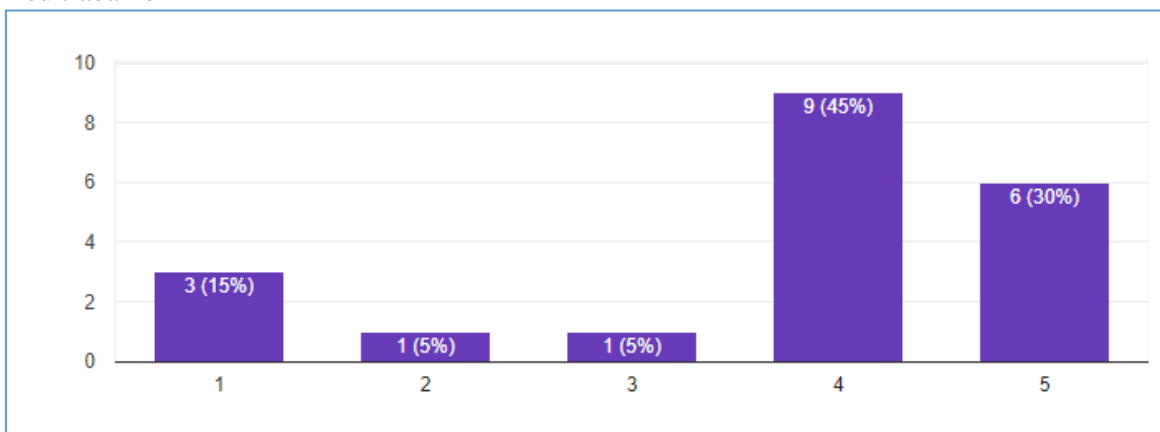
**Gráfico 27** – Já fui punido disciplinarmente e isso não afetou o estímulo para exercer meu trabalho.



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

Na questão (**Gráfico 28**), 45% concordam parcialmente que nunca ser punido desperta orgulho e incentivo para que exerçam o seu trabalho. Nota-se nessa questão que o fato de o policial nunca ter recebido uma punição pode estimular a motivação para exercer sua função, o fato de não ter sido punido se relaciona com a teoria Y que tem uma visão positivista do funcionário, mostrando que o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho do policial, McGregor (1992).

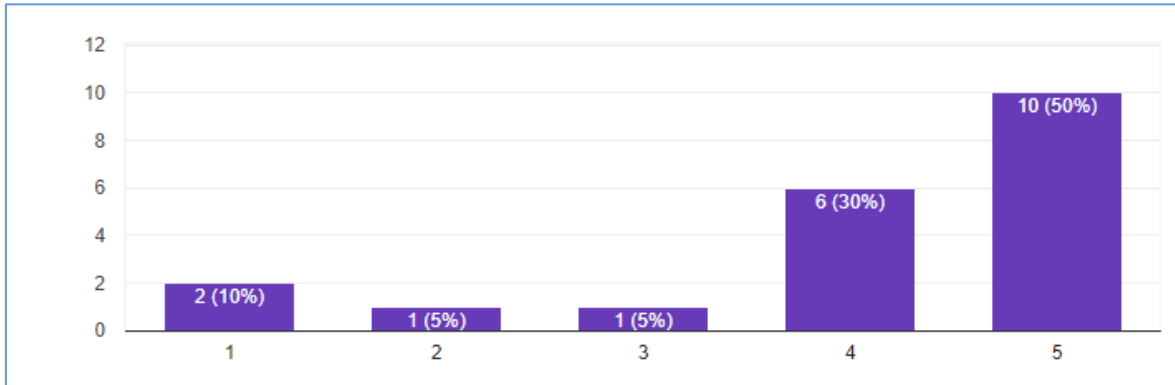
**Gráfico 28** – Nunca fui punido disciplinarmente e isso me provoca orgulho e incentivo para exercer meu trabalho



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

Na questão (**Gráfico 29**), 50% concordam totalmente que uma punição injusta sofrida pelo companheiro provoca desgosto no seu trabalho. A punição como forma de castigo mais uma vez esta relacionada com a teoria X que percebida de forma injusta mostra-se capaz de provocar insatisfação do policial, Gil (2001).

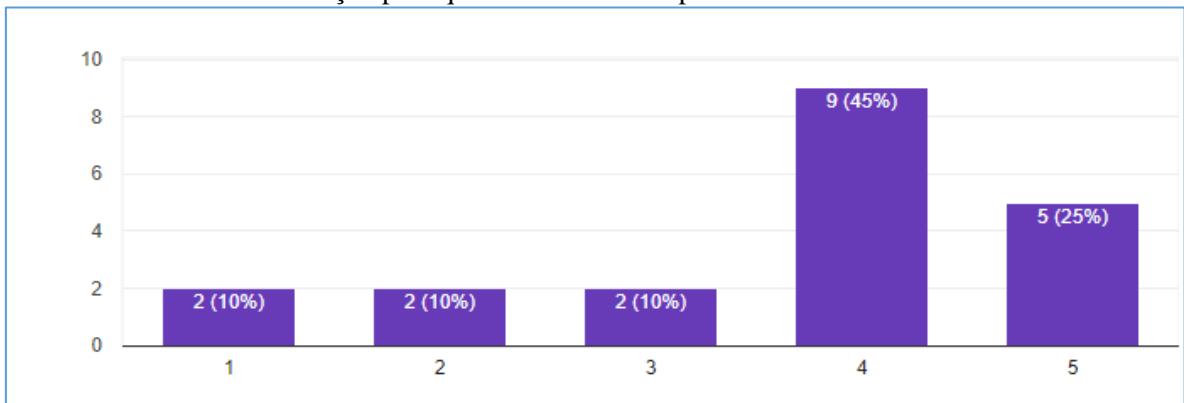
**Gráfico 29** – Conheço companheiros que foram punidos injustamente e isso me provocou desgosto, com meu trabalho



Fonte: Dados da pesquisa, 2017.

No **Gráfico 30**, 45% concordam parcialmente que companheiros punidos justamente impulsionaram a exercerem o seu trabalho com mais atenção para que não venham a ser punidos. Esta questão se relaciona tanto com a teoria X que tem o objetivo de punir o comportamento dos funcionários, como com a teoria do reforço mostrando a punição como um reforço negativo e que deve ser evitado pelo policial e pela organização. Chiavenato (2014).

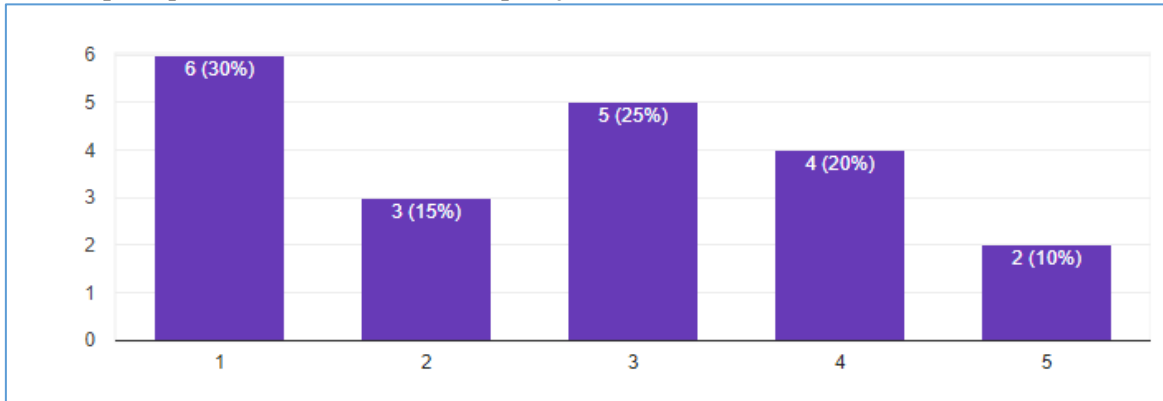
**Gráfico 30** – Conheço companheiros que foram punidos justamente, isso me impulsionou a exercer meu trabalho com mais atenção para que não venha a ser punido.



Fonte: Dados da pesquisa, 2017

Na questão **Gráfico 31**, 30% discordam totalmente que uma punição sofrida tenha estimulado a exercer o trabalho com mais cuidado para que não sofram punições, concluindo que a teoria X que esta relacionada com o regulamento no ato de punir um policial para moldar o seu comportamento de acordo com o que desejado pela organização, segundo a percepção dos policiais a punição não é capaz de corrigir o erro cometido. GIL (2001).

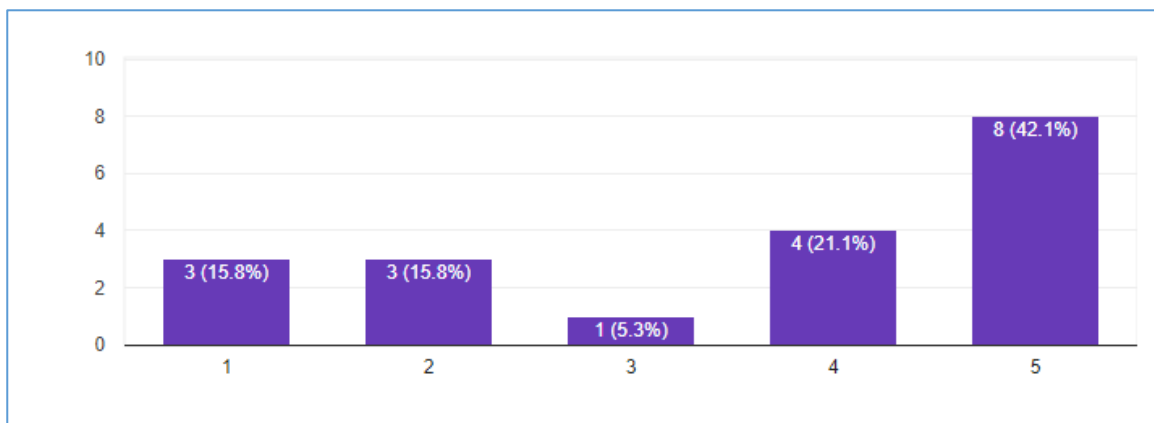
**Gráfico 31-** Já fui punido disciplinarmente e isso me estimulou a exercer meu trabalho com mais cuidado para que não venha a sofrer outra punição.



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

No **Gráfico 32**, 42,1 % dos policiais concordam totalmente que são insatisfeitos com o RDPM e que o regulamento contribui para estarem desmotivados. De acordo com essa questão é possível perceber que o caráter punitivo e controlador do regulamento que está relacionado com a teoria X, se mostram um fator desmotivacional na percepção dos policiais militares. GIL (2001).

**Gráfico 32** – Sou insatisfeito com o RDPM e ele contribui para estar desmotivado.



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa surgiu a partir do interesse profissional do pesquisador como policial militar, que através dos conhecimentos adquiridos durante a graduação, associava às teorias motivacionais as práticas organizacionais e ao regulamento da organização da qual faz parte, o que despertou o interesse de saber, quais as teorias motivacionais se relacionam com a gestão da instituição paraibana, e como a gestão e o regulamento podem influenciar na motivação ou desmotivação dos policiais militares, de forma a contribuir com a instituição estudada através dos objetivos determinados.

A presente pesquisa contribuiu com a organização estudada, possibilitando entender quais as teorias motivacionais estão relacionadas com as práticas organizacionais e o RDPM. Possibilitando a organização buscar através das teorias motivacionais relacionarem suas práticas organizacionais a teorias que estimulem a satisfação de seu efetivo policial, sendo também possível fazer uma readaptação de seu regulamento o RDPM, no intuito de mudar os fatores capazes de desmotivar, para praticas que estimulem a motivação dos policiais militares.

O estudo comprovou que, as práticas organizacionais e o regulamento têm fortes características com todas as teorias motivacionais, em algumas é possível encontrar fatores capazes de estimular a motivação dos policiaes, e em outros, motivos que provocam insatisfação foram encontrados.

Quanto ao RDPM, a pesquisa mostrou fortes características com das teorias X, que apresenta uma visão negativa dos funcionários, tendo um caráter punitivo, e controlador. Segundo o referencial abordado nesse trabalho essa teoria está relacionada com recompensas e punições ligadas ao desempenho do trabalhador, o que pode levar a insatisfação e conseqüentemente a desmotivação do policial, já que fatores motivacionais estão relacionados a forças intrínsecas para o alcance de metas. Apesar da teoria Y ter um lado positivo do trabalhador, é preciso que sejam desenvolvidas ações participativas no processo decisório para o estímulo da motivação, o que não acontece na instituição estudada, pelo motivo de que tais decisões são tomadas por oficiais em hierarquias superiores.

Em relação à teoria do reforço, esta é mais uma teoria que tem fortes semelhanças com a aplicação das punições disciplinares no RDPM, já que visa punir o comportamento negativo, ignorando as condições e necessidades internas do trabalhador, e quando as condições e necessidades não são supridas pode levar o trabalhador a sentimento de frustração pessimismo e resistência, ocasionando a desmotivação.

Por fim, pode-se concluir que, a partir de toda a análise desenvolvida, que foi possível denotar fatores motivacionais e desmotivacionais presentes na prática organizacional da instituição. Em relação do RDPM predominou os fatores desmotivacionais de acordo com as teorias X e Y e do reforço. É preciso que a instituição polícia militar possa rever uma possível adaptação do seu regulamento no intuito de diminuir os fatores desmotivacionais, pois os indivíduos desmotivados não têm objetivos, e nem instigação para realização de uma ação já que os objetivos pessoais não estão relacionados com os resultados esperados, o que pode prejudicar diretamente os objetivos de garantir segurança pública. Concluindo que as teorias presentes no regulamento o tornam um modelo de gestão da motivação, que segue uma visão tradicionalista e ultrapassada.

### **7.1 Recomendações para a organização**

A organização deve buscar uma atualização do regulamento voltada a conceitos atuais sobre motivação, o modelo de gestão de motivação deve desbloquear nos funcionários o potencial de motivação oferecendo recursos que permita aos policiais exercer suas competências sem desmotivar, levando em consideração os fatores individuais dos policiais a busca da satisfação para que possa sentir-se realizado, e conseqüentemente motivado.

A organização também deve buscar meios de interação entre o RDPM e as outras teorias motivacionais, de forma que ele se torne um regulamento que liga os objetivos da instituição aos objetivos pessoais de sua tropa, ter policiais desmotivados podem trazer grandes conseqüências à instituição, e para o seu objetivo de fazer segurança pública, uma atualização no regulamento trará benefícios não só para a instituição como para a motivação dos policiais militares.

### **7.2 Sugestões para novos estudos**

A presente pesquisa é apenas um início de uma possível atualização do RDPM na gestão da instituição Polícia Militar, podendo ser aprofundados os estudos na área de recursos humanos voltados à motivação de policiais militares. Para pesquisas futuras na instituição estudada sugere-se:

- A) Uma pesquisa para identificar quais pontos no RDPM que precisam ser reformulados ou atualizados.

B) A ampliação da pesquisa com os policias militares de outros departamentos de forma que venha identificar a percepção dos policias sobre o RDPM e sua possível influencia na motivação ou desmotivação dos mesmos.

## REFERÊNCIAS

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

BEDRAN JUNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional**. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 5, 2009, Niterói. **Anais...** Niterói: UFF, 2009. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portal/2/documents/cneg5/anais/T8\\_0191\\_0811.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portal/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0811.pdf)>. Acesso em: 02 setembro. 2017.

BERGAMINI, CW. **A motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

\_\_\_\_\_. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. In BERGAMINI, Cecília W. e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

CABRAL, G. (2014). **Maslow e as necessidades humanas**. Acessado em 14 de outubro de 2017. [www.mundoeducacao.com/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas](http://www.mundoeducacao.com/psicologia/maslow-as-necessidades-humanas)

CHIAVENATO, **Comportamento organizacional : a dinâmica do sucesso das organizações / Idalberto Chiavenato**. 3. ed. Barueri, SP : Manole, 2014

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CLPM. **Consolidação das Leis da Polícia Militar**. João pessoa. S/ed. Coletânea das Leis da Polícia Militar da Paraíba, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FURTADO, Carmem Lucia Mendes. **Motivação no trabalho: estudo de caso da SEFAZ – célula de execução da administração tributária em Montese**. 2004. 71 f. Monografia (Graduação) - Curso de Gestão de Políticas Fiscais, Universidade Estadual

do Ceará, Fortaleza, 2004. Disponível em: <<http://www.sefaz.ce.gov.br/Content/aplicacao/internet/monografias/gerados/carmen%20lucia%20mendes%20furtado.pdf>>. Acesso em: 19/010/2017

Glaser, D. **Abuso e negligência infantil e o cérebro: uma revisão.** Journal of Child Psychology and Psychiatry, 41 (1), 97-116. 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ed São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Editora Atlas S.A.2001.

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

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos** .14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCGREGOR, D. **Motivação e liderança.** São Paulo: Brasiliense, 1973. \_\_\_\_\_.  
O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1992

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro.** 21° ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

**PARAIBA CPLM.** LEI Nº. 3.907, DE 14 JUL 77 (D.O. DE 20/07/77) 1969 – Hierarquia na PMPB.

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

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização.** Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

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

PRODANOV, Freitas; FREITAS, Cleber Cristiano Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

**REGULAMENTO DISCIPLINAR DA POLÍCIA.** Decreto Nº 8.962, DE 11/03/81 (D.O. DE 26/04/81).

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

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

SÁ, M. A. D.; Maciel, S. E. V. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg.** Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1 - outubro 2007, p. 62-86.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais.** São Paulo: E.P.U. / EDUSP, 1967.

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

STONER, James A.F. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice/ Hall do Brasil, 1999.

THOMAS, Janet M.; CALLAN, Scott J. **Economia Ambiental.** Aplicações, políticas e teoria. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

Thorndike, E. **Educational Psychology: The Psychology of Learning.** New York: Teachers College Press. 1913.

VALLERAND, R. & BISSONNETTE, R. (1992) **intrinsic, extrinsic and amotivational styles as predictors of behavior: a prospective study.** Journal of Personality, 60 (3), 600-620.

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

VERGARA S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

**A rebelião mais violenta da história do RN tem 27 mortos.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/rn/rio-grande-do-norte/noticia/2017/01/rebeliao-mais-violenta-da-historia-do-rn-tem-27-mortos-diz-governo.html>> Acesso em: 19/10/2017

**Criminosos matam o 100º PM desde o início de 2017.** Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2017/08/criminosos-matam-o-100-pm-desde-o-inicio-de-2017-no-rj.html>> Acesso em: 19/10/2017

# APÊNDICE

**Apêndice: Questionário da pesquisa**

<b>Informações gerais</b>
---------------------------

Caro(a) Companheiro(a) Policial(a),

Este questionário é parte de uma pesquisa sobre meu Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da UFPB, e tem o objetivo conhecer a percepção do policial a respeito das práticas organizacionais da polícia relacionadas à motivação ou desmotivação dos policiais militares da Paraíba. Não é necessária a sua identificação pessoal, apenas o peço a gentileza de responder todas as perguntas. Muito obrigado pela colaboração.

**Graduando**

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

**1. Sexo:** Masculino Feminino**2. Faixa de idade:** Até 25 anos De 25 a 35 anos De 35 a 45 anos De 45 a 60 anos Acima de 60 anos**3. Tempo em que você está na Polícia Militar:** Mais de 1 a 5 anos mais de 5 a 10 anos Mais de 10 a 15 anos mais de 15 a 20 anos mais de 20 a 30 anos**4. Seu patente na instituição:** Soldado Cabo Sargento Sub Tenente Oficial

Em uma escala de 1 a 5 onde 1 é o mais importante e o 5 o menos importante, responda as seguintes questões :

**1. Qual a tua necessidade que teu trabalho mais atende?**

- ( ) De dinheiro e sobrevivência..
- ( ) De segurança.
- ( ) De fazer parte de um grupo e amizades.
- ( ) De reconhecimento ou status que a profissão te dá.
- ( ) De realização e amor pelo que faço.

**2. Quais fatores presentes em seu trabalho que te causam insatisfação?**

- ( ) Políticas administrativas referentes ao RDPM
- ( ) Relacionamento com superiores
- ( ) Condições de trabalho
- ( ) Relacionamento com colegas
- ( ) Salário

**3. Quais fatores presentes em Teu trabalho que te causam satisfação?**

- ( ) Realização
- ( ) Reconhecimento
- ( ) O trabalho em si
- ( ) Crescimento
- ( ) Progresso

**4. Qual a importância da tarefa que desempenho na minha função.**

- ( ) Requer variadas habilidades
- ( ) Me identifica com a função
- ( ) Minha função tem valor
- ( ) Tenho autonomia para o exercício da minha função
- ( ) Avalio bem o meu trabalho

**5. Considero importante a opinião das seguintes pessoas, a respeito da minha profissão.**

- ( ) Colegas de trabalho
- ( ) Chefes
- ( ) Amigos
- ( ) Família
- ( ) Sociedade

Favor marcar com um **X** somente em uma única resposta que melhor se apresente para você.

**6. Considero que na minha profissão as seguintes necessidades são atendidas:**

- Segurança ( ) Sim ( ) Não
- Relacionamento interpessoais ( ) Sim ( ) Não
- Crescimento e desenvolvimento pessoal ( ) Sim ( ) Não

**7. Em uma escala de 1 a 3, sendo 1 a mais importante e 3 a menos importante, quais das necessidades é mais importante para você em seu trabalho.**

- ( ) Necessidade de relacionamento amigável, no ambiente de trabalho.
- ( ) Necessidade de poder, estando no comando de outras pessoas
- ( ) Necessidade de realização, de lutar pelo sucesso

**Esta necessidade é atendida?**

- ( ) Sim ( ) Não

**8. Quando comparo o meu trabalho (esforço, experiência, competência, remuneração e reconhecimento) com os das seguintes pessoas, considero as diferenças justas. (marque quantas respostas forem necessárias)**

- ( ) Policiais com outras patentes.
- ( ) Policiais com a mesma patente que a minha, no meu local de trabalho.
- ( ) Policiais de outro estado, com a mesma patente que a minha.
- ( ) Outras profissões

Favor responder a este questionário considerando sua percepção ou opinião quanto às afirmativas, circulando o número que corresponda ao seu grau de concordância.

		1 - Discordo totalmente	2 - Discordo parcialmente	3 - Indiferente	4 - Concordo Parcialmente	5 - Concordo totalmente
01	Considero que receber um elogio como premiação, por um bom serviço prestado me deixa motivado.	1	2	3	4	5
02	Se eu me esforçar ao máximo para desempenhar minha função, meu desempenho será reconhecido pela instituição.	1	2	3	4	5
03	Se eu obtiver uma boa avaliação pelo meu desempenho, recebo pela instituição uma recompensa.	1	2	3	4	5
04	Essa recompensa ganhada pelo bom desempenho, é atraente pra mim.	1	2	3	4	5
05	Considero os objetivos do RDPM, extremamente valioso para estimular as atividades que desempenho como Policial Militar..	1	2	3	4	5
06	Saber que a instituição que trabalho tem um regulamento capaz de me punir disciplinarmente, desestimula a execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5
07	Receber uma punição de advertência, não me deixará insatisfeito com meu trabalho.	1	2	3	4	5
08	Ter uma repreensão publicada em boletim afetará a minha satisfação no trabalho.	1	2	3	4	5
09	Ter uma detenção como punição me deixará desmotivado para continuar exercendo meu cargo.	1	2	3	4	5
10	Estar com o comportamento excepcional, me deixa satisfeito, e estimula um melhor desempenho do meu trabalho.	1	2	3	4	5
11	Estar com o comportamento mau, me deixará desgostoso com meu trabalho.	1	2	3	4	5
12	Saber que mesmo na reforma continuo sujeito a punições do RDPM, me deixa irrealizado.	1	2	3	4	5
13	Exerço meu trabalho com medo de ser punido disciplinarmente. E isso me desmotiva.	1	2	3	4	5
14	Já fui punido disciplinarmente e isso não afetou o estímulo para exercer meu trabalho. .	1	2	3	4	5
15	Nunca fui punido disciplinarmente e isso me provoca orgulho e incentivo para exercer meu trabalho.	1	2	3	4	5
16	Conheço companheiros que foi punido injustamente e isso me provocou desgostoso, com meu trabalho.	1	2	3	4	5
17	Conheço companheiros que foi punido justamente, isso me impulsionou a exercer meu trabalho com mais atenção para que não venha a ser punido.	1	2	3	4	5
18	Já fui punido disciplinarmente e isso me estimulou a exercer meu trabalho com mais cuidado, para que não venha a sofrer outra punição.	1	2	3	4	5
19	Sou insatisfeito com o RDPM, e ele contribui para estar desmotivado.	1	2	3	4	5
20	O RDPM é capaz de me estimular a estar motivado.	1	2	3	4	5