

FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM NO DESEMPENHO DO TRABALHO EXERCIDO PELOS POLICIAIS MILITARES DA 1º CPM DO 8º BATALHÃO DE POLÍCIA – SALGUEIRO/PE

MARCELO PEREIRA ALVES¹
LEONARDO RODRIGUES FERREIRA²

Resumo

O presente artigo tem como foco principal verificar e avaliar os fatores motivacionais que influenciam o desempenho dos policiais militares lotados no batalhão de Salgueiro/PE, para isso o trabalho tem como objetivo geral: avaliar o desempenho dos policiais militares na cidade de Salgueiro/PE. Foi definida uma situação-problema para investigar a qual seria a principal hipótese do problema da motivação, buscou-se para tanto, estudar e aplicar as teorias motivacionais dos policiais em suas atividades na abrangência da referida cidade. Na pesquisa motivacional foram encontradas as razões dos comportamentos pela motivação, essas elevam o grau de compromisso e responsabilidades dos praças, fazendo-os alcançar objetivos e eficiência na realização das suas atividades.

Palavras-chave: desempenho, motivação, Polícia Militar.

1 INTRODUÇÃO

Um fator essencial para o desenvolvimento de qualquer organização é o comportamento grupal. Descobrir as características destes grupos e quais fatores os mantém motivados tem sido o objeto de estudo de vários pesquisadores ao longo da

1 Graduando do Curso de Administração da UAST/UFRPE. Email: lrferreira.adm@gmail.com.

2 Administrador e Contador; Especialista e Mestre em Administração; Professor Assistente UAST/UFRPE. Email: marcelo_pereira02@hotmail.com.

história. Dentre os quais, destacam-se Abraham Maslow, Victor Vroom, Stacy Adams e Frederick Herzberg, com suas respectivas teorias: Teoria da Hierarquia das Necessidades, Teoria da Expectativa, Teoria da Equidade e Teoria de Dois Fatores.

As pessoas costumam produzir mais quando atuam em um ambiente agradável e que agrupem características que lhe são importantes, como a definição clara de suas funções e o padrão adequado para o desenvolvimento de suas atribuições. Por essa razão, estudos na área de motivação e comprometimento têm recebido grande atenção por parte daqueles que almejam alcançar a eficácia e a eficiência em suas organizações, pelos estudiosos da área ou simplesmente por pessoas que almejam conhecer um pouco mais sobre o “universo motivacional” e as peculiaridades do mesmo.

De acordo com Griffin e Moorhead (2006, pág.98, apud LUCAS e CASAGRANDE, 2013) motivação “é um conjunto de forças que leva as pessoas a se engajarem numa atividade em vez de outra”. Nesse sentido, Fleury (2002, p. 250, apud LUCAS e CASAGRANDE, 2013) afirma que “trata-se de uma perspectiva mais complexa da natureza humana, em que diferentes fatores se inter-relacionam no processo motivacional: dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si e perspectivas de crescimento”.

O fator motivacional está, em muitos casos, relacionado ao grau de comprometimento do colaborador. Sendo assim, esses dois fatores costumam ser estudados em conjunto. No que se refere ao comprometimento do funcionário público, o Art. 37 da Constituição Federal mostra que um dos princípios da administração pública é a eficiência, dessa forma, o servidor público tem o dever legal de atuar da maneira mais eficaz possível. Em outras palavras, ser comprometido é uma atribuição essencial para o funcionário público e manter-se motivado é fundamental para cumprir com a mesma.

No que tange ao comprometimento e à motivação do Policial Militar, tema abordado neste trabalho, é ressaltada a importância de estudos nessa área pelos fatores acima explicitados e por se tratar de uma profissão fundamental para a sociedade. Nessa perspectiva, ressalta-se o expresso no Art. 144 da Constituição Federal de 1988:

Segurança pública, dever do Estado, direito e responsabilidade de todos, é exercida para a preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, através dos seguintes órgãos:

- I - polícia federal;
- II - polícia rodoviária federal;
- III - polícia ferroviária federal;
- IV - polícias civis;
- V - polícias militares e corpos de bombeiros militares. (CF, 1988).

Além disso, no Art. 144 § 5º da Constituição Federal, consta que “às polícias militares cabem a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública”. Assim, ressalta-se a importância do tema estudado neste trabalho, tendo em vista que a Polícia Militar é uma profissão de tamanha relevância, que atua em ambientes hostis e de alto grau de periculosidade, além de estarem constantemente sobre grande responsabilidade, estresse e pressão. Dessa forma, torna-se fundamental manter os policiais militares motivados, pois a maneira como suas atribuições são exercidas reflete diretamente na sociedade.

Este trabalho foi realizado com base num estudo dos Fatores Motivacionais que Influenciam no Desempenho do Trabalho Exercido pelos Policiais Militares da 1º CPM do 8º Batalhão de Polícia – Salgueiro/PE. Além disso foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo quantitativo e qualitativo de dados coletados através de um questionário digital aplicado aos servidores da referida instituição.

2 APRESENTAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A organização estudada foi a 1º CPM do 8º Batalhão de Polícia – Batalhão Agamenon Magalhães. A mesma encontra-se localizada na BR 232, KM 516 - Salgueiro/PE e faz parte da Diretoria Integrada do Interior II – DINTER II – Petrolina, da Polícia Militar de Pernambuco – PMPE. A instituição atualmente está sendo comandada pelo Coronel PM Vanildo Maranhão.

O 8º BPM foi criado pelo decreto Nº3777 de 20 de fevereiro de 1975 e ativado através do decreto nº 4601 de 21 de julho de 1977. Vale ressaltar que o referido

batalhão teve sua sede provisória na cidade de Ouricuri, onde instalou-se oficialmente em 18 de outubro de 1977.

A denominação histórica de Batalhão Agamenon Magalhães deu-se através do decreto nº 8119 de 20 de agosto de 1982 pelo então governador do estado, o dr. José Muniz Ramos. Para tanto, o mesmo considerou que uma figura histórica que houvera se sobressaído entre aqueles que serviram ao país e que fosse oriunda do sertão, constituiria elemento de identificação e motivação para as organizações policiais militares. Desta forma, foi escolhido o estadista Agamenon Magalhães para dar nome ao batalhão.

O 8º BPM está estruturado de acordo com a lei de organização básica da Polícia Militar, sendo composto por oficiais, suboficiais, graduados e soldados, com a finalidade de garantir o cumprimento da lei, a preservação da ordem pública e o exercício dos poderes constituídos na área de sua jurisdição, que compreende 07 municípios do Sertão Central, abrangendo uma área de 20.844 km². Estando sob a responsabilidade territorial do referido batalhão a cidade de Salgueiro, onde está localizado a sede da OME, e também os municípios de Parnamirim, Mirandiba, Cedro, Serrita, Terra Nova e Verdejante.

Vale ressaltar que na área do Batalhão Agamenon Magalhães ocorrem diversas operações, tendo como destaque a Operação Polígono, com 04 pontos de bloqueios ativados, sendo 02 na BR 116 (Norte e Sul), 01 na BR 232 (Leste) e 01 na BR 316 (Oeste), visando combater o tráfico de drogas e armas pelas estradas que cortam o Sertão Central, bem como coibir assaltos a veículos de transporte de cargas, passageiros e auto passeio. O 8º BPM também atua na área de municípios cujas festividades tradicionais atraem pessoas de todo o país, a exemplo do Sítio Lajes, município de Serrita, onde ocorre a Missa do Vaqueiro. Assim como as feiras de exposições EXPOCAPRI e ESPOSAL, em Salgueiro.

Desta forma, fica corroborada a importância da organização estudada dentro de sua área de atuação. Como também a relevância do tema estudado, tendo em vista que trata-se de uma unidade policial que abrange uma parcela significativa de municípios do Sertão.

2.1 MISSÃO

- Integrar o Sistema de Segurança Pública do Estado de Pernambuco, contribuindo para a preservação da ordem pública, da incolumidade das pessoas e do patrimônio e asseguramento da liberdade e das garantias individuais;
- Realizar, com exclusividade, a polícia ostensiva e a preservação da ordem pública;
- Exercer as funções de polícia judiciária militar e a apuração das infrações penais militares;
- Atender à convocação, inclusive mobilização, do Governo Federal em caso de guerra externa ou para prevenir ou reprimir grave perturbação da ordem ou ameaça de sua irrupção, subordinando-se à Força Terrestre para emprego em suas atribuições específicas de polícia militar e como participante da Defesa Interna e da Defesa Territorial;
- Participar, em caso de convocação, em seu conjunto, a fim de assegurar à Corporação o nível necessário de adestramento e disciplina ou ainda para garantir o cumprimento das disposições do Decreto-lei nº 667, de 02 de julho de 1969, na forma que dispuser o Decreto nº 88.540, de 20 de junho de 1983.

2.2 VISÃO

Ser, até 2018, referência nacional de excelência nas ações de polícia ostensiva e preservação da ordem pública.

2.3 VALORES

- Hierarquia;
- Disciplina;
- Orgulho de servir à Instituição;
- Aprimoramento técnico-profissional;
- Civismo;
- Culto à história;
- Comprometimento com a missão institucional;
- Solidariedade;

- Sentimento de servir à sociedade.

3 DEFINIÇÃO E RELATO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

O desempenho das atividades da Polícia Militar deve visar a excelência, pois trata-se de uma organização com o dever legal de zelar pela ordem pública e bem estar social. Para tanto, é primordial que sejam adotadas políticas de gestão que procurem motivar os servidores para o eficaz desempenho de suas atribuições.

Essas políticas de gestão devem prezar pela constante melhoria, uma vez que necessita-se manter um efetivo engajado e motivado. Principalmente, porque a Polícia Militar é uma instituição em cujos valores estão intrínsecos a garantia do bom cumprimento de seu dever perante à população.

Na busca pela excelência nos serviços exercidos pelos policiais, é de suma importância estudar os fatores que atuam na motivação dos mesmos. Dessa maneira, o presente estudo procura responder a seguinte situação problema: quais os fatores motivacionais que influenciam no desempenho do trabalho exercido pelos policiais militares da 1° CPM do 8° Batalhão de Polícia de Salgueiro/PE?

4 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo contém uma revisão de literatura acerca do tema motivação, abordando conceitos e teorias motivacionais. Para tanto, será abordado também assuntos correlatos ao tema, como comprometimento organizacional e satisfação no trabalho, afim de enriquecer e fundamentar o estudo do tema central. Será finalizado ressaltando a importância deste estudo dentro da Polícia Militar.

4.1 Comprometimento Organizacional

O estudo do tema Comprometimento Organizacional reflete a preocupação das organizações em compreender o indivíduo no seu ambiente de trabalho conhecendo as variáveis que lhe motivam, lhe engajam, e o tornam produtivo para a organização, segundo Medeiros (1997). Para Rego e Souto (2004, apud MOURA et al., 2012), o comprometimento organizacional é o estado psicológico que caracteriza a ligação do colaborador à organização, tendo implicações na sua decisão de nela continuar. Este

elo deve ser positivo e benéfico para ambos.

Segundo Moura et al. (2012, apud SILVA, 2014), “o comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo, sendo tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas, tais como lealdade em relação a algo”. Ainda segundo o mesmo autor, o comprometimento se torna um diferencial na organização à medida que as pessoas se tornam mais proativas e eficientes para com o cumprimento dos objetivos organizacionais, o que envolve aspectos afetivos e de identificação com os mesmos, levando-se também em consideração o custo-benefício que a instituição os proporciona.

O comprometimento pode ser agrupado em três categorias, sendo a primeira voltada para aspectos de orientação afetiva, a segunda baseada em custos e a terceira as que envolvem responsabilidades moral do colaborador em relação à empresa, de acordo com Silva (2014). Essas categorias que se relacionam com o modo como o indivíduo se compromete à instituição, são correlatas aos fatores motivacionais que influenciam diretamente na atuação do servidor e no desempenho de suas atribuições. Dessa forma, algumas teorias motivacionais foram fundamentadas com base nesses aspectos.

4.2 Motivação e Satisfação no Trabalho

Estudos sobre os fatores que influenciam no desempenho dos indivíduos dentro das organizações têm sido frequentes. Conforme relatado anteriormente, o nível de comprometimento de um colaborador com suas atividades e com a organização a que serve, está diretamente ligado ao grau de motivação do mesmo. Por essa razão, o tema foi abordado em diversas pesquisas, que visam compreender melhor o ambiente colaborativo e as vertentes do mesmo.

Conforme relata Robbins (2005, apud GOMES, 2015), “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. A motivação é também condição indispensável no que se refere à Satisfação no Trabalho. Nesse sentido, de acordo com Schermerhorn (1999, apud GOMES, 2015), “satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao

seu trabalho. É uma atitude, ou resposta emocional, as tarefas de trabalho assim como as condições físicas e sociais do local de trabalho”.

Estar satisfeito com o trabalho que desempenha, faz com que o colaborador, conseqüentemente, sintam-se motivado a efetuar suas atividades de maneira mais eficiente. Dessa forma, os resultados alcançados não somente serão mais eficazes, como também estão indo ao encontro dos objetivos de qualquer corporação que almeje maximizar o desempenho de seus colaboradores e obter o melhor rendimento possível em seu ramo de atuação.

4.3 Teorias Motivacionais

Estar motivado é uma problemática que vem crescendo, mesmo com todos os avanços de direitos, garantias e modernização do sistema trabalhista, seja ele público ou privado. Com isso, pesquisadores e estudiosos dedicaram-se a buscar teorias que explicassem a motivação e quais variantes a influenciam.

Segundo Santos (2010, p.13),

Os fatores motivacionais tornam as pessoas estimuladas para o trabalho, pois dizem respeito à necessidade básica e humana de crescimento psicológico. São na verdade recompensas internas que a pessoa sente ao executar um trabalho. Quando esses fatores são atendidos, geram a satisfação das pessoas.

Bergamini (1982, p.24, apud SANTOS, 2010) afirma que

É, no entanto, na busca dos objetivos motivacionais que as pessoas experimentaram maiores níveis de satisfação. Ao favorecer a realização pessoal, demonstrando reconhecimento pelo valor profissional, oferecendo oportunidades de promoção, dando responsabilidade a cada um, tornando agradável o próprio trabalho e possibilitando o crescimento do indivíduo, as organizações podem atingir maiores níveis motivacionais de seus empregados.

Diante do exposto, apresenta-se algumas das principais teorias motivacionais.

4.3.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Entre as teorias motivacionais, a Teoria da Hierarquia das Necessidades de

Maslow é uma das mais conhecidas e também uma das primeiras a surgir. Abraham Maslow classifica as necessidades humanas em 5 categorias dispostas numa ordem crescente e ilustradas através da figura de uma pirâmide, na qual cada necessidade é agrupada em um nível, partindo da base e indo até o topo da mesma. Essa pirâmide e suas respectivas categorias estão representados na figura 1 abaixo e será explicada a seguir na hierarquia das Necessidades Humanas, segundo Maslow.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 329-330), a hierarquia das necessidades humanas é caracterizada da seguinte forma:

1. Necessidades fisiológicas: são as necessidades básicas e constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, porém de vital importância. “É nesse nível que estão as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), de abrigo (frio ou calor), o desejo sexual etc.” (CHIAVENATO, 2004, p. 330). Estão relacionadas com a sobrevivência e com a preservação da espécie, portanto são instintivas e já nascem com o indivíduo. Quando alguma dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento.

2. Necessidades de segurança: ocupam o segundo nível das necessidades humanas, surgindo quando as necessidades fisiológicas já estão relativamente satisfeitas. Englobam necessidades de segurança, estabilidade, proteção contra ameaça ou privação e fuga do perigo. Estando o indivíduo dominado por necessidades de segurança, seu organismo age como um mecanismo de procura de segurança e essa necessidade funciona como elemento organizador praticamente exclusivo do comportamento.

3. Necessidades sociais: são as necessidades do indivíduo de estar inserido ou aceito por parte de um grupo de pessoas, também relaciona-se a amizades, afeto e amor.

Quando as necessidades sociais não estão satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil em relação às pessoas que o cercam. Em nossa sociedade, a frustração das necessidades de amor e de afeição conduz à falta de adaptação social, ao isolacionismo e à solidão. Dar e receber afeto são importantes forças motivadoras do comportamento humano. (CHIAVENATO, p. 330, 2004).

4. Necessidades de estima: estão relacionadas com a maneira como o

indivíduo se avalia, envolvendo “auto apreciação, autoconfiança, necessidade de aprovação social, de respeito, status, prestígio e consideração.” (CHIAVENATO, p. 330, 2004). Também englobam o desejo de adequação, confiança e independência. Quando não suprida, essa necessidade pode produzir sentimentos de inferioridade e dependência, levando ao desânimo.

5. Necessidades de autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas, estando, portanto, no topo da hierarquia. Relacionam-se com a realização do próprio potencial e autodesenvolvimento contínuo. “Enquanto as outras quatro necessidades podem ser satisfeitas por recompensas externas, estas necessidades só podem ser satisfeitas por recompensas dadas pelas pessoas a si próprias.” (SANTOS, p. 21, 2010).

Segundo Gil (2001, apud SANTOS, 2010), a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow é muito importante para o ambiente de trabalho, pois mostra que as pessoas necessitam não somente de recompensas financeiras, mas também de outros fatores, como atenção e respeito.

5.3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos dois fatores foi formulada por Frederick Herzberg para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, o comportamento das pessoas é direcionado por dois tipos de fatores, a saber:

1. Fatores Higiênicos: são também chamados de fatores extrínsecos, isso porque referem-se ao ambiente que circunda as pessoas e incluem as condições dentro das quais elas desempenham suas tarefas. Esses fatores, por sua vez, estão fora do controle das pessoas, pois são condições administradas e decididas pela organização. De acordo com Chiavenato (2004), são eles: salário, benefícios sociais, tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários, regulamentos internos etc.

Tradicionalmente apenas os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos empregados: o trabalho era considerado uma atividade desagradável e, para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o

apelo para prêmios e incentivos salariais, supervisão, políticas empresariais abertas e estimuladoras, isto é, incentivos situados externamente ao indivíduo em troca do seu trabalho. (CHIAVENATO, p. 333, 2004).

O estudo realizado por Herzberg mostrou que quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação dos empregados. Por outro lado, quando os fatores higiênicos são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados. Sendo assim, funcionam com efeito preventivo e profilático.

2. Fatores Motivacionais: são também denominados de fatores intrínsecos, pois relacionam-se com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas executadas. Sendo assim, estão sob o controle do indivíduo, já que se referem ao que ele faz e desempenha.

Esses fatores envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos eram arranjados e definidos com a preocupação de atender aos princípios de eficiência e economia, eliminando o desafio e a criatividade individual. Com isso, perdiam o significado psicológico para o indivíduo que os executava e criavam um efeito de "desmotivação", provocando apatia, desinteresse e falta de sentido psicológico. (CHIAVENATO, p. 334, 2004).

Os fatores motivacionais causam efeitos profundos e estáveis. Quando são ótimos, provocam a satisfação nas pessoas. Por outro lado, quando são precários evitam a satisfação.

Nas conclusões que levaram à formulação da teoria dos dois fatores, Herzberg mostra que os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Segundo ele, os fatores responsáveis pela satisfação profissional não estão relacionados com os fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Ou seja, "o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação." (CHIAVENATO, p. 334, 2004).

4.3.3 Teoria da Equidade de Stacy Adams

Segundo Robbins (2009, p. 59, apud SANTOS, 2010), a Teoria da Equidade de Stacy Adams mostra que as pessoas não se preocupam somente com o total das recompensas que recebem por seus esforços, mas também com a relação desse total

com o que é recebido pelos outros. Quando é percebido que as relações são desiguais, ocorre uma tensão de equidade. “Quando as pessoas avaliam o resultado do seu trabalho, qualquer diferença percebida em relação ao dos outros é um estado de consciência motivador.” (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, p. 91, apud GOMES, 2015).

Diante da desigualdade de recompensas, a motivação do colaborador pode ser afetada tanto positivamente quanto negativamente, o que também pode ser influenciado de acordo com as atividades da organização onde trabalha. A inequidade negativa é percebida quando o indivíduo acredita que recebeu relativamente menos de uma recompensa do que outros, proporcionalmente ao que colocou no trabalho. E a inequidade positiva, por conseguinte, é percebida quando a pessoa acredita ter recebido maior recompensa que os outros. A Teoria da Equidade considera as duas percepções como motivadoras. (SCHERMERHORN, HUNT E OSBORN, 1999, apud SANTOS, 2010).

Sendo assim, o colaborador que percebe a inequidade negativa, pode melhorar o seu desempenho em busca de equipará-lo ao do colaborador que recebeu a maior recompensa. Por outro lado, se obteve inequidade positiva, tende a melhorar cada vez mais para que não haja comodismo nem desvalorização do seu trabalho e que, dessa forma, continue sendo beneficiado.

4.3.5 Teoria da Expectativa de Victor Vroom

Segundo Chiavenato (p. 537, 2006), o modelo contingencial proposto por Victor Vroom revela que o nível de produtividade das pessoas depende de três forças básicas:

1. Expectativas - Objetivos individuais, podendo incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento entre outros.

2. Recompensas - Relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais.

3. Relações entre expectativas e recompensas - Capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.

A combinação desses três fatores determina a motivação do indivíduo para produzir em quaisquer circunstâncias. Essa teoria surge da hipótese de que “a motivação é um processo que orienta opções de comportamento (resultados intermediários) para alcançar um determinado resultado final” (CHIAVENATO, p. 357, 2006).

5 METODOLOGIA

Com o intuito de verificar os Fatores Motivacionais que Influenciam no Desempenho do Trabalho Exercido pelos Policiais Militares da 1° CPM do 8° Batalhão de Polícia – Salgueiro/PE, foi realizado um estudo descritivo, de abordagens qualitativa e quantitativa, segundo Gil (2008).

Quanto aos meios foi empregada pesquisa bibliográfica para a revisão de literatura. Além disso, observação participante e aplicação de questionários estruturados, junto aos colaboradores da instituição.

Esse estudo foi realizado durante os meses de janeiro de 2017 e outubro de 2017. É importante salientar que os questionários aplicados continham 14 indicadores, os quais foram estruturados em escala do tipo *Likert* de cinco pontos, cujos extremos são: (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente. A pesquisa foi realizada com uma amostra contendo 35 participantes, 20% do total, incluindo oficiais e praças da 1° CPM do 8° Batalhão de Polícia de Salgueiro/PE.

Além dos questionários, para coleta de dados também foram utilizados os métodos de observação participante, como citado anteriormente, e conversas informais, a fim de adquirir mais informações sobre como é o comprometimento na organização e ainda fazer uma comparação com o resultado quantitativo.

Para a análise dos dados quantitativos utilizou-se estatística básica (média) e os dados foram tratados com o auxílio do Microsoft Excel 2013. Por outra parte, os dados oriundos da observação participante e das conversas informais foram analisados a partir das técnicas de redução, exibição e conclusão, voltadas para análise qualitativa de dados, conforme as orientações de Gil (2008).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES (PROPOSTA DE INTERVENÇÃO)

A 1º CPM do 8º BPM conta atualmente com um quadro de 173 efetivos. Para embasamento dos resultados obtidos foi aplicado um questionário digital. O mesmo foi respondido por um total de 35 pessoas dentro do quadro de efetivos, o equivalente a aproximadamente 20% do total.

Através da coleta de dados foi possível verificar a influência de alguns fatores motivacionais estudados neste trabalho e qual a importância dos mesmos dentro da perspectiva da 1º CPM do 8º BPM. A priori, foram respondidas perguntas relativas ao perfil do servidor. Em seguida, foram realizadas pesquisas baseadas nas quatro teorias motivacionais que foram abordadas neste estudo. Os gráficos a seguir são relativos a primeira parte do questionário e serão explicados logo abaixo.



Gráfico 1: Distribuição percentual dos PM's quanto à faixa etária
Pesquisa de Campo, 2017

Sobre a faixa etária dos Policiais Militares da 1º CPM do 8º BPM, observa-se no Gráfico 1 que há uma predominância, no estudo, de policiais com faixa etária entre 33 e 40 anos, representando o percentual de 54,8% do total de entrevistados. Em segundo lugar, encontra-se a faixa etária entre 25 e 32 anos (41,9% do total) e em terceiro, a faixa etária acima de 41 anos (3,3 % do total).

Além desses dados referentes a faixa etária, exibidos nesse gráfico, em outra análise foi possível verificar a predominância de policiais militares do sexo masculino, representando 80,6%, enquanto que apenas 19,4% participaram da pesquisa. Quanto ao estado civil, 51,6% dos entrevistados são casados e 48,4%, solteiros. No que se refere à escolaridade e aos postos e graduações, ficou representado conforme mostra os gráficos abaixo:

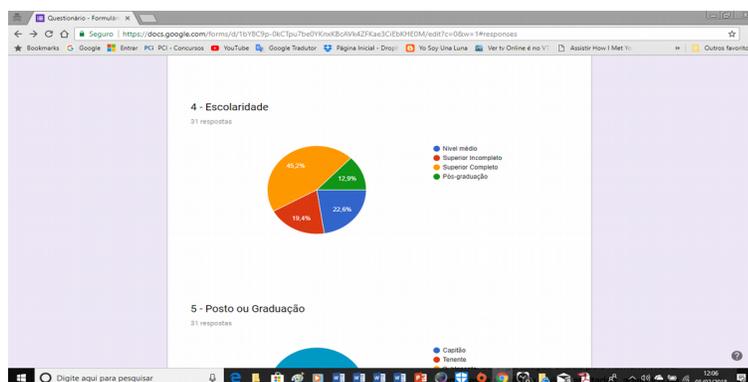


Gráfico 2: Distribuição percentual dos PM's quanto à escolaridade
Pesquisa de Campo, 2017

Observa-se no gráfico 2, sobre o nível de escolaridade, que a maioria dos entrevistados possui nível superior completo, sendo 45,2% do total, tem-se ainda um total de 12,9% que possuem pós-graduação. Além disso, 19,4% possuem superior incompleto e 22,6% possuem nível médio.

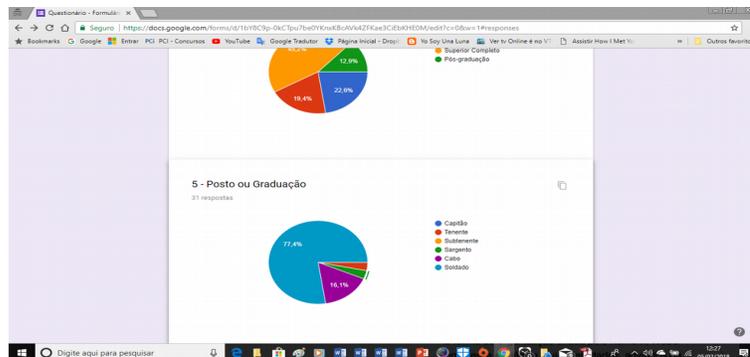


Gráfico 3: Distribuição percentual dos PM's quanto ao posto e à graduação
Pesquisa de Campo, 2017

No gráfico 3, sobre os postos e graduações, é possível perceber que a maioria dos entrevistados possui a graduação de soldado, representado por 77,4% do total. A graduação de cabo ocupa o segundo lugar, com 16,1%, seguido da graduação de sargento, com 3,2% e do posto de tenente, também com 3,2%. Um outro dado importante encontrado nessa pesquisa é que 71% desses participantes estão na PM

entre 7 e 13 anos. Além disso, um total de 6,4% equivale aos entrevistados que estão a serviço da polícia entre 14 e 32 anos.

Na segunda parte da pesquisa, encontram-se as questões referentes a cada teoria motivacional estudada nesse trabalho. Um total de oito questões fechadas, em escala *likert*, com cinco alternativas cada, com extremos de Concordo totalmente e Discordo totalmente. Dessa forma, foi possível comparar os resultados com a teoria e assim, fazer uma análise mais eficiente e minuciosa.

Os resultados revelados mostram que as Necessidades de Segurança e as Necessidades Sociais, configuram os fatores determinantes que mantêm motivados a maioria dos entrevistados. Isso significa que os servidores preocupam-se com a estabilidade e segurança no emprego, como também revela que é necessário um ambiente favorável e um relacionamento harmonioso entre os colaboradores e gestores.

Dessa forma, salienta-se que esses fatores influenciam o comportamento dos policiais e afetam diretamente no processo de motivação e na maneira como executam suas tarefas e funções. Assim, a qualidade e a eficiência do serviço prestado tornam-se melhores quando essas variáveis são respeitadas.

Um resultado semelhante foi encontrado quando os entrevistados submeteram-se aos questionamentos referentes a Teoria dos Dois Fatores.

A análise corrobora a importância dos fatores de segurança, conforme demonstrado. Para a maioria dos entrevistados o fator remuneração e o fator reconhecimento são os que mais tem influência no desempenho de suas funções. Ou seja, eles precisam ganhar uma remuneração justa e também necessitam ser reconhecidos pelo seu trabalho.

Ainda sobre a importância da remuneração na motivação dos policiais militares, foi perguntado se receber uma recompensa menor que outros iria motivá-los a melhorar seu desempenho para se igualar aos demais. O contrário também perguntou-se, para que fosse possível definir se os policiais estariam dispostos a darem o melhor de si, caso recebessem uma recompensa maior.

A Teoria da Equidade aplicada na realidade da 1^oCPM, mostrou que os policiais militares buscariam estar sempre melhorando seus desempenhos, caso recebessem

uma recompensa maior. Por outro lado, receber uma recompensa menor que a dos colegas de serviço não teria boa influência e não faria com que eles buscassem melhorar, a fim de igualar as recompensas.

Em última análise, temos a Teoria da Expectativa, quando se foi perguntado se o policial militar se sente motivado a trabalhar quando sabe que suas expectativas de crescimento e reconhecimento serão atendidas. Também foi perguntado se no caso das mesmas não serem atendidas, eles fariam o mínimo de esforço para atingirem um melhor resultado.

Este estudo revelou que a maioria dos entrevistados, 77,4%, concorda que trabalhariam mais motivados caso tivessem suas expectativas alcançadas. Por outro lado, apenas 38,7% dos entrevistados fariam um maior esforço para trabalhar com eficiência, caso soubessem que suas expectativas não seriam atendidas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a análise dos dados extraídos das respostas dos entrevistados foi possível avaliar quais os fatores motivacionais influenciam no desempenho do trabalho exercido pelos policiais militares, os quais desenvolvem o serviço de policiamento do 1º CPM do 8º BPM em Salgueiro/PE. Identificou-se então que, em geral, eles se esforçam para manter-se motivados.

Ao comparar o grau de satisfação dos policiais quando eles têm suas expectativas atendidas e quando não, percebeu-se que trata-se de um fator gerador de motivação que tem grande influência no trabalho exercido por eles. Este estudo também possibilitou visualizar que os militares possuem um maior grau de motivação quando possuem estabilidade, reconhecimento e condições de segurança para que possam realizar um trabalho mais eficiente, conforme determina a Constituição Federal.

Logo, infere-se que a atividade policial é, por si só, fator gerador de desmotivação para a grande maioria dos policiais militares. Porém existem outras variáveis que influenciam, como por exemplo, o ambiente de trabalho, o clima organizacional e o reconhecimento da atividade exercida por eles. Por essa razão, as

informações coletadas são de suma importância para a corporação, posto que demonstra variáveis influenciadoras do comportamento policial e que podem ser facilmente ajustadas à realidade da 1º CPM.

Diante do exposto, chega-se à conclusão de que algumas medidas e atitudes devem ser tomadas pela corporação, com o intuito de minimizar as variantes que afetam negativamente a motivação dos militares. Faz-se necessário que se tenha mais investimentos no ambiente da corporação, afim de obter melhores condições de trabalho. Além disso, é preciso proporcionar um maior reconhecimento dos policiais, respeitando os critérios de promoção.

No que se refere às relações interpessoais, é preciso contribuir para sua melhoria, tendo em vista que as necessidades sociais são influenciadoras de comportamento. Além disso, frise-se que é preciso buscar estratégias que proporcionem mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento dos policiais na corporação. Como por exemplo, cursos de aperfeiçoamento e treinamento, que acrescentem em conhecimento e também em gratificações.

Com tudo isso, ainda faz-se necessário que haja engajamento e comprometimento de ambas as partes. O policial tem o dever legal de atuar com eficiência e ser comprometido, e a corporação, por sua vez, precisa oferecer condições para que isso ocorra. É uma “via de mão dupla”. A população carece desses serviços, cada dia mais, devido ao crescimento exacerbado da violência. E por isso, o serviço ostensivo desempenhado pelas polícias militares é fundamental e precisa ser exercido da melhor maneira possível.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição Federal de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOMES, P. L. **Principais Fatores Motivacionais Observados no Desenvolvimento da Atividade em uma Organização Policial Militar**. Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada. Serra Talhada/PE. 2015.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LUCAS, L. S. CASAGRANDE, S. **Os Fatores Motivacionais Que Podem Influenciar No Desempenho Dos Funcionários Da Empresa X**. Artigo Acadêmico. FAACZ-Faculdades Integradas de Aracruz/ES. 2013.

MEDEIROS, C. A. F. **Comprometimento organizacional, características pessoais e performance no trabalho: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional**. (Dissertação de mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração, Natal, 1997.

MOURA, G. M. B. et al. Comprometimento organizacional em organização não-governamental. **Qualit@s Revista Eletrônica**. V.13, n.1, 2012.

SANTOS, G. M. **Motivação no Trabalho: o Policiamento Comunitário em São Cristóvão/SE**. Monografia apresentada ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe. 2010.

SILVA, T. R. **Comprometimento Organizacional: um Estudo na Promotoria de Justiça de Serra Talhada**. Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal Rural de Pernambuco – Unidade Acadêmica de Serra Talhada. Serra Talhada/PE. 2014.