

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FILIFE PASSOS DIAS

MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: um estudo com a equipe de moto
patrulhamento Esquadrão Águia do BPCHOQUE PMMA

São Luís - MA
2016

FILIPPE PASSOS DIAS

MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: um estudo com a equipe de moto
patrulhamento Esquadrão Águia do BPCCHOQUE PMMA

Monografia apresentada ao Curso de
Administração da Universidade Estadual do
Maranhão – UEMA, para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.^a. M^a. Tatiana Alves de
Paula

São Luís - MA
2016

Dias, Filipe Passos.

Motivação no setor público: um estudo com a Equipe de moto patrulhamento Esquadrão Águia do BPCHOQUE PMMA./ Filipe Passos Dias – São Luís, 2016.

79 f.:il.

Monografia (Graduação) – Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof^a. M^a. Tatiana Alves de Paula

1. Recursos Humanos. 2. Avaliação de desempenho. 3. Administração pública

CDU: 658.3

FILIFE PASSOS DIAS

MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: um estudo com a equipe de moto patrulhamento Esquadrão Águia do BPCHOQUE PMMA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Orientador: Prof.^a. M^a. Tatiana Alves de Paula

Aprovada em / /

BANCA EXAMINADORA

Prof. (Orientador)

Prof.

Prof.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, por sempre abençoar minha vida grandemente e me guiar nos seus caminhos, me permitindo atingir todos os meus objetivos.

Ao meu pai Antonilson e minha mãe Fátima, que são os principais responsáveis por todas as minhas conquistas.

Ao meu irmão mais velho que sempre se fez presente em minhas conquistas, e sempre me apoiou em tudo que almejei.

As minhas avós Glades e Lucrecia (in memoriam) e aos avôs Aluísio e Pavão que sempre me apoiaram e se preocuparam com minha formação educacional e profissional.

A minha noiva Érica Cordeiro e minha filha Isabela, pelo carinho, incentivo, apoio e compreensão durante as jornadas cansativas de monografia e trabalho.

Aos meus familiares (tios, tias, primos, primas), que torcem por minhas conquistas e sucesso.

A todos os meus amigos que apoiam e torcem por mim e foram fundamentais na minha formação.

A todos os professores e funcionários da UEMA, que durante minha jornada, enriqueceram com seus ensinamentos, os meus conhecimentos.

A minha orientadora Tatiana de Paula, pela paciência, apoio e disponibilidade na conclusão dessa jornada.

Muito Obrigado!

” Você nunca sabe que resultados virão da sua ação. Mas se você não fizer nada, não existirão resultados”.

MAHATMA GANDHI.

RESUMO

Atualmente, a motivação é um dos assuntos que mais se destaca no meio empresarial, uma vez que, manter indivíduos motivados no trabalho, não é tarefa fácil. Pois a motivação é intrínseca a cada pessoa e pode variar, conforme o ambiente no qual está inserida. Dando ênfase a este contexto esta pesquisa foi realizada, através da qual, foi verificada, a Motivação no Trabalho dos Policiais Militares do Esquadrão Águia da PMMA. A metodologia utilizada foi pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa e qualitativa. Quanto aos fins, esta pesquisa é exploratória e descritiva, e quanto aos meios é bibliográfica, de campo, estudo de caso, documental e de levantamento. O instrumento de coleta de dados foi adaptado do questionário proposto por Siqueira, (2008), concentrando-se em vinte e cinco questões, direcionadas aos dezoito servidores do Esquadrão Águia. Utilizou-se a escala Likert, para obter uma maior uniformidade capaz de quantificar as respostas. Os dados coletados foram analisados com base na teoria motivacional das expectativas de Vroom (1964), os quais apresentaram resultados positivos, quanto às questões relativas à responsabilidade e independência econômica. Porém resultados menos satisfatórios, quanto à motivação ligada a fatores de envolvimento e reconhecimento, auto expressão, e segurança e dignidade, necessitando de monitoramento por parte do comandante do BPCHOQUE nestas variáveis. Através deste estudo foi possível, visualizar a motivação dos servidores, bem como, as suas carências e necessidades, em relação às expectativas motivacionais elencadas, propondo-se assim, ações motivacionais, para propiciar um ambiente de trabalho mais motivador e satisfatório a estes profissionais.

Palavras-chave: Motivação, Esquadrão Águia, Teoria Motivacional das Expectativas.

ABSTRACT

Nowadays, motivation is one of the most important issues in the business environment, since keeping motivated individuals at work is not an easy task. For the motivation is intrinsic to each person and can vary according to the environment in which it is inserted. Emphasizing this context, this research was carried out, through which, it was verified, the Motivation in the Work of the Military Police of the Eagle Squadron of the PMMA. The methodology used was applied research, with a quantitative and qualitative approach. Regarding the ends, this research is exploratory and descriptive, and as far as the means is bibliographical, field, case study, documentary and survey. The data collection instrument was adapted from the questionnaire proposed by Siqueira, (2008), concentrating on twenty-five questions, directed to the eighteen servers of the Eagle Squadron. The Likert scale was used to obtain a greater uniformity capable of quantifying the responses. The data collected were analyzed based on Vroom's motivational theory of expectations (1964), which presented positive results regarding questions related to responsibility and economic independence. However, results less satisfactory, as well as motivation related to factors of involvement and recognition, self-expression, and safety and dignity, requiring monitoring by the BPCHOQUE commander on these variables. Through this study it was possible to visualize the motivation of the employees, as well as their needs and needs, in relation to the motivational expectations listed, thus proposing motivational actions to provide a more motivating and satisfactory work environment for these professionals.

Keywords: Motivation, Eagle Squadron, Motivational Theory of Expectations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: As três dimensões básicas da motivação para produzir	36
Figura 2: Aplicação do modelo de expectativa	38
Gráfico01-Naturalidade	53
Gráfico 02-Faixa Etária.....	53
Gráfico 03- Quantidade de filhos	54
Gráfico 04-Estado Civil	54
Gráfico 05- Tempo de trabalho no cargo de cada servidor	55
Gráfico 06- Tempo de trabalho dos servidores neste Posto Policial.....	56
Gráfico 07- Salário dos servidores.....	57
Gráfico 08- Quantos anos cada servidor atua nesta atividade.....	58
Quadro 01- Questões relativas à Expectativa Motivacional de Envolvimento e Reconhecimento.....	59
Quadro 02- Questões relativas à Expectativa Motivacional de Independência Econômica.....	63
Quadro 03- Questões relativas à Expectativa Motivacional de Auto Expressão	66
Quadro 04- Questões relativas à Expectativa Motivacional de Responsabilidade ...	69
Quadro 05- Questões relativas à Expectativa Motivacional de Segurança e dignidade.....	72

LISTA DE ABREVIACÕES E SIGLAS

BME	Batalhão de Missões Especiais.
BPCHOQUE	Batalhão de Polícia de Choque.
E.A	Esquadrão guia.
ERC	Existência, Relacionamento e Crescimento.
PMMA	Polícia Militar do Maranhão
PMRGN	Polícia Militar do Rio Grande do Norte
QOPM	Quadro de Oficias Policiais Militares
UPM	Unidade de Polícia Militar

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Problemática	17
1.2	Objetivos	17
1.3	Justificativa	17
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Teorias Motivacionais	21
2.1.1	Teorias Motivacionais Clássicas	22
2.1.2	Teorias Motivacionais Contemporâneas	22
2.2	A Motivação e os Servidores Públicos	39
2.3	A Motivação Policial	40
2.4	Batalhão de Polícia de Choque	41
2.4.1	Esquadrão Águia	43
3	METODOLOGIA	45
3.1	Tipo de Estudo	45
3.2	População e Amostra	46
3.3	Coleta de dados	47
3.4	Análise de Dados	48
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	50
4.1	Perfil Biográfico	50
4.2	Perfil Profissional	52
4.3	Expectativa Motivacional de Envolvimento e Reconhecimento	54
4.4	Expectativa Motivacional de Independência Econômica	58
4.5	Expectativa Motivacional de Auto-Expressão	61
4.6	Expectativa Motivacional de Responsabilidade	65
4.7	Expectativa de Segurança e Dignidade	67
5	CONCLUSÃO	71
	REFERÊNCIAS	73
	APÊNDICE	736

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, tornou-se necessário buscar formas que viabilizem um trabalho de qualidade desempenhado pelo setor público, principalmente no que diz respeito à Segurança, a fim de reduzir os índices criminais do Brasil. A Polícia Militar do Maranhão, conta com o efetivo de 9.700 (nove mil e setecentos) homens e mulheres, que são diretamente responsáveis pelo sucesso ou fracasso de políticas públicas que busquem a redução dos índices criminais. Logo, é de suma importância, para que essas políticas públicas funcionem, conhecer os pormenores destes seres humanos, que estão sujeitos a influência do meio, devido ao envolvimento direto com os demais seres da sociedade, assim, se tornando, parte desta.

Tais influências, que o meio exerce nos policiais, interferem na forma que eles enxergam e percebem o mundo, os tornando motivados ou não para o trabalho, que em sua grande maioria, é composto por atividades árduas, estressantes e menos passível a erros, devido à finalidade específica. As dificuldades enfrentadas pelo policial militar do serviço operacional em desempenhar sua profissão e em se relacionar com o público em geral, podem estar relacionadas com a insatisfação da população, que está em sua grande maioria desacreditada acerca dos órgãos de segurança pública.

Diante deste contexto, urge a identificação dos indicadores motivacionais no policial militar como um mecanismo que poderá contribuir para um futuro mais positivo da corporação no local, pois é papel do policial militar estar justamente em contato direto com a sociedade.

O estudo abordado nesta pesquisa está delimitado aos serviços operacionais do Esquadrão Águia do Batalhão de Choque da Polícia Militar do Maranhão. A presente pesquisa visa identificar os indicadores motivacionais do Policial Militar que desempenha serviços operacionais do E.A, que atua em todo Estado do Maranhão, com maior incidência na Capital, São Luís, apresentando-se como um grupamento de grande importância para a sociedade maranhense.

1.1 Problemática

Esta pesquisa busca a resposta para o questionamento a seguir: Os policiais militares do Esquadrão Águia do Batalhão de Choque da Polícia Militar do Maranhão encontram-se motivados em relação ao trabalho desempenhado?

1.2 Objetivos

Para responder a problemática exposta, esta pesquisa tem como objetivo geral diagnosticar se os policiais militares do Esquadrão Águia do Batalhão de Choque da PMMA encontram-se motivados em relação ao trabalho desempenhado. Enquanto, os objetivos específicos são:

- Descrever o perfil biográfico e profissional dos policiais.
- Conhecer o trabalho realizado por estes profissionais.
- Conhecer a motivação para o trabalho dos servidores com base na Teoria das Expectativas.
- Compreender os principais causadores da satisfação e insatisfação dos policiais militares do Esquadrão Águia e propor ações de melhoria.

1.3 Justificativa

É de fundamental importância um estudo acerca do grau de motivação dos policiais militares que atuam no serviço de policiamento ostensivo especializado. Tal estudo é de suma importância para a Polícia Militar do Estado do Maranhão, em especial para o Batalhão de Choque, o qual o Esquadrão Águia compõe que é responsável pelo policiamento especializado em todo Estado do Maranhão, com maior incidência na região metropolitana da capital, São Luís.

Com a elaboração dessa pesquisa entende-se que os gestores poderão direcionar políticas de administração de recursos humanos para solução de problemas. Desta feita, a sociedade também será beneficiada, uma vez que ações poderão ser realizadas no intuito de promover melhorias no serviço de policiamento. A pesquisa visa ainda somar estudos sobre a motivação humana no trabalho, um tema bastante atual no contexto da administração pública, por se tratar de um constante desafio gerencial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os primeiros relatos desenvolvidos sobre a motivação humana buscam compreender como ocorre esta força invisível do comportamento que gera energia para escolher, iniciar e manter determinadas ações. Sobre o assunto, os estudiosos demonstraram grande preocupação na relação com o trabalho, especialmente em encontrar os modos pelos quais os indivíduos poderiam ser motivados e como aplicar mais do seu esforço e talento a serviço do seu empregador.

Segundo Bergamini e Coda (1997), um pouco antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar, consistia no uso de punições, criando um ambiente generalizado de medo. A palavra motivação tinha o sentido não para promover o funcionário, mas sim de sugar o máximo dele, pois consistia em castigo e medo ao invés de confiança, estas punições ultrapassavam a barreira do psicológico, chegando até a restrição financeira causando prejuízos de ordem física.

Com o passar dos anos, foram ocorrendo mudanças no cenário organizacional e os gestores passaram a ver de outra maneira as pessoas dentro das empresas, os quais foram permitindo gradativamente que estas se sentissem úteis e importantes, através da satisfação natural do trabalho e se considerassem como parte integrante de um grupo social, de maneira que não fosse esquecido o reconhecimento individual a cada uma delas.

Neste ambiente, observou-se que estes trabalhadores possuíam necessidades profissionais e pessoais que jamais poderiam ser padronizadas. Segundo Gil (2008, p. 202), “Os indivíduos tem milhares de necessidades, todas competem por seu comportamento. A necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá a atividade”.

Conforme Bergamini (1997 p. 23):

Se no início do século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente, tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um, já traz, de alguma forma, dentro de si suas próprias motivações. “Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar os recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional”.

Por este fato que se desenvolveram os conceitos voltados basicamente

ao direcionamento da motivação do comportamento humano e principalmente ao comportamento em relação ao trabalho.

Bergamini e Coda (1997, p. 49) afirmam que a motivação como tópico, deixou de ser um conceito científico para ajudar a entender o homem e sua constituição individual, transformando-se em um instrumento pragmático na influência do comportamento humano.

A maior parte das teorias atuais considera a motivação como uma predisposição interior para a ação, a qual tem suas raízes nos conceitos que priorizam as necessidades como fontes de energia capazes de dinamizar o comportamento motivacional, entendendo-se, desta forma, como ocorre à psicodinâmica da motivação.

Segundo Archer, (1990, p. 8):

A motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, as quais são intrínsecas as pessoas. Não podem os gestores por necessidades nas pessoas, isso significa que estes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las.

Neste cenário, o gestor atualmente necessita estar atento à motivação de seus servidores, criando condições no ambiente de trabalho que seja capaz de satisfazê-los, já que não podem motivá-los, precisa dispor de conhecimentos e habilidades para despertá-la e ou mantê-la. Pois, quanto mais motivado estiver, maior será o conjunto de capacitações no trabalho desenvolvido no dia a dia por ele.

Pode-se perceber que para manter as pessoas motivadas é necessário ter muita sensibilidade para detectar suas diferentes necessidades no ambiente organizacional, bem como levar em consideração a variabilidade entre os estados de carência que podem ocorrer internamente em um mesmo indivíduo. Como afirma McGregor (1960), “a motivação não vem da administração, mas do interior do indivíduo, como consequência das necessidades internas”.

Os indivíduos, por sua vez, necessitam se relacionar com os outros de seu ambiente. Essa tendência de se integrar a um grupo de pessoas é o principal fator interno ativador da motivação para muitos de seus atos. Deixa-se claro que a motivação nasce somente das necessidades humanas e não das coisas que satisfazem estas necessidades. Conforme Gil (2008, p. 210), “os motivos, tem

origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também em uma mesma pessoa conforme o momento”.

Gil (2008, p. 202) também destaca que “a motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Diversas teorias partem do princípio que mediante oportunidades e estímulos as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo. Neste sentido, a motivação consiste em três elementos que interagem e se interdependem, sendo estas, as necessidades, os motivos e os incentivos, os quais constituem o ponto de partida para as teorias de motivação.

Na perspectiva de Siqueira (2008), os significados que as pessoas atribuem ao seu trabalho estão diretamente associados a sua motivação e está determina como será o ambiente de trabalho e a maneira de se relacionar com esse ambiente e com a instituição empregadora. Em seus estudos os autores acima procuram incorporar os vários itens e aspectos em grupos de atributos descritivos e valorativos segundo a forma de pensar dos trabalhadores e não a partir do pensamento do empregador.

Dessa forma, Siqueira (2008) passa a mensurar os componentes da motivação propondo as seguintes variáveis motivacionais:

- Expectativa de Envolvimento e Reconhecimento: diz respeito o quanto às pessoas percebem o próprio desempenho como essencial para que se sintam reconhecidas, identificadas com a atividade, influentes, incluídas em grupos, merecedoras de confiança, produtivas e visualizem-se como indivíduos que buscam a melhor maneira de realizar a tarefa e com igualdade de direito nas relações interpessoais com os colegas.
- Expectativa de Independência Econômica: define que o trabalho garante independência econômica de sobrevivência, de sustento pessoal e de assistência à família, à existência humana e de outras contrapartidas pelo esforço desempenhado.
- Expectativa de Auto expressão: indica que a pessoa espera encontrar no trabalho respeito e oportunidade de expressar a criatividade, de aprender e qualificar-se continuamente, da capacidade de tomar decisões, do sentimento de produtividade, do prazer pela realização das tarefas, do reconhecimento do que faz, sentindo-se respeitado, do reconhecimento e crescimento pessoal, e por fim das habilidades interpessoais.
- Expectativa de Responsabilidade: expressa as expectativas no que diz

respeito ao cumprimento de tarefas e das obrigações para com a instituição, à responsabilidade pela tomada de decisão, do sentimento de dignidade, à apresentação de atitudes de obediência e a permanecer-se ocupado, de produzir e de contribuir para o progresso social.

- Expectativa de Segurança e Dignidade: diz respeito às expectativas de que o trabalho garanta uma assistência merecida bem como a independência econômica do trabalhador, assim como disponha de segurança, higiene, conforto ambiental e equipamentos adequados para o cumprimento das atividades.

2.1 Teorias Motivacionais

A motivação é um fator que deveria estar presente em todos os ambientes de trabalho. O ser humano necessita possuir um estímulo para perseguir e conquistar seus objetivos pessoais e profissionais. Robbins (*apud* BERGUE, 2010a) conceitua motivação como o caminho percorrido, a persistência dos esforços para alcançar um objetivo.

Gil (2008, p. 202), aborda motivação como “a força que estimula as pessoas a agir”. Archer (1990) enfatiza que ela é decorrente de necessidades que não foram satisfeitas e essas necessidades são inerentes ao sujeito, não sendo possível inseri-las nos indivíduos. Sendo assim, um gestor só consegue satisfazer às necessidades dos seus funcionários, não sendo possível motivá-los.

Para Maximiano (2008), O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos). Motivação, neste modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa.

Nesse mesmo contexto, Soto (2005) considera que a motivação surge de uma necessidade interna que origina uma pressão interna e, através das estruturas nervosas, condiciona a uma energia capaz de impulsionar a estrutura humana a agir. Assim, esta ação será sustentada até que um objetivo seja alcançado.

Conforme Bergamini (2002-2003), a motivação origina-se do interior de cada pessoa, não respondendo ao controle do mundo externo. Além disso, estar

motivado não é apenas um momento, ou seja, estar alegre ou entusiasmado, sentindo um bem-estar. Esses sentimentos são percebidos após a ocorrência do processo motivacional.

O mesmo autor também aborda que pesquisas científicas sobre o comportamento motivacional apontam diferenças de objetivos entre as pessoas, que as fazem agir de maneira divergente, ou seja, as escolhas são inerentes à personalidade do ser humano.

Essa realidade motivacional de cada pessoa não tem réplica, uma vez que as pessoas não possuem as mesmas histórias de vida. Somente o estudo da coerência entre os fatos que compõem a realidade motivacional de cada um poderá levar ao conhecimento da sua real identidade (BERGAMINI, 1997).

Maximiano (2008) também afirma que a motivação é movimentada pela energia comportamental que possui três (3) propriedades: direção (objetivo do comportamento), intensidade (magnitude da motivação) e permanência (duração da motivação).

Outro ponto da Motivação a ser destacado relaciona-se a um processo de busca constante. No momento que o objetivo é alcançado, o motivo perde a intensidade, sendo substituído por outros novos interesses (Gil, 2010).

Dentro de um contexto organizacional, Aguiar (2005) percebe que a motivação humana, tanto no trabalho como em nível de indivíduo e de sociedade, apresenta diferentes posicionamentos didáticos. Para o capitalismo, produzir mais significa maior acumulação de capital. O conjunto de processos de trabalho é um meio essencial para o seu incremento e manutenção. Já para o socialismo industrial, o trabalho, além da sobrevivência, é fundamental à felicidade humana. Para ambos –capitalismo e socialismo- o trabalho propicia o desenvolvimento da sociedade, gerando riqueza e promovendo justiça.

A seguir serão apresentadas algumas Teorias Motivacionais relevantes para o estudo em questão.

2.1.1 Teorias Motivacionais Clássicas

Na década de 1950 começaram a surgir às teorias clássicas sobre a motivação conhecidas como a hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a

Teoria dos Dois Fatores, as quais representam os fundamentos para as teorias contemporâneas que se desenvolveram posteriormente, sendo que alguns executivos até hoje se apropriam de seus conceitos e terminologias para explicar a motivação de seus servidores.

Teoria das Necessidades Humanas

Percebemos que as necessidades humanas são o que motivam os indivíduos e essas podem ser priorizadas. Maslow (1943) considera que o comportamento humano bastante complexo, tendo na motivação um de seus determinantes. Segundo ele, as necessidades são o que motivam as pessoas. Essas necessidades humanas apresentam-se em uma hierarquia, isto é, como o homem é um animal insatisfeito, o atendimento de uma necessidade gera o aparecimento de outra e assim por diante. Maslow (1943), a partir deste princípio, propõe uma premissa a ser considerada, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, que são elas: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto realização. No momento que uma delas é satisfeita, outra é focada e assim sucessivamente, exigindo uma busca constante de meios para satisfazê-las.

As necessidades fisiológicas, conforme Gil (2008) tratam das necessidades vitais e básicas do ser humano, tais como, alimentação, vestuário e moradia. Somente após atendê-las, as pessoas se voltarão aos outros níveis dessa hierarquia. Aguiar (2005, p. 355) completa considerando que “quando todas as necessidades estão insatisfeitas, o organismo é dominado pelas necessidades fisiológicas”.

As necessidades de segurança apresentam-se quando não houver mais carência das necessidades fisiológicas, buscando proteção, ausência de medos e preocupação com o futuro (AGUIAR, 2005; GIL, 2008). Em um ponto de vista mais direcionado ao serviço público, Bergue (2010b) relaciona-as como transporte, estabilidade, planos e benefícios, como alimentação e saúde.

Atendidas as necessidades fisiológicas e de segurança, surgem às necessidades de participar de grupos, de relacionar-se e ser aceito pelo próximo, que são as necessidades sociais abordados por Gil (2008) ou de amor, referidas por Bergue (2010).

Após, apresentam-se as necessidades de estima, que estão ligadas a adquirir *status*, como informa Bergue (2010, p. 422): “possibilidade de ascensão na carreira, de ter visibilidade social, entre outros. Conforme Maslow, a satisfação dessas necessidades gera sentimentos de autoconfiança, valor, força, percepção de utilidade para o mundo.”

Finalizando, a última necessidade desta hierarquia, de acordo com os autores citados acima, refere-se à auto realização. Nela, as pessoas desejam o desenvolvimento do seu potencial, explorando suas competências

Assim, essa abordagem é relevante para a problemática da motivação de alguns servidores, visto que, muitos satisfazem determinada necessidade e assim, vão à busca de novos desafios e desenvolvimento profissional.

Teoria X e Teoria Y

O psicólogo Douglas McGregor (1960) elaborou a teoria denominada X e Y, que define dois tipos distintos de gerenciamento. Na Teoria X, os adeptos supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e conseqüentemente sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Assim, os adeptos tendem a trabalhar afastados de sua equipe. Os adeptos da Teoria Y consideram que seu corpo funcional encara o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados, portanto, costuma partilhar os processos de decisão com os colaboradores (GIL, 2008, p. 206).

A Teoria X e a Teoria Y apresentam diferentes concepções acerca da natureza humana. A Teoria X pressupõe que o trabalho produtivo é uma forma artificial de comportamento para a maioria das pessoas, e alguma pressão deve ser praticada pelos gestores com a finalidade de extrair-se um trabalho produtivo. Porém, tal teoria não reconhece nem estimula a tendência humana natural de desenvolver o talento e a responsabilidade. Já a Teoria Y propõe que, se o trabalho fosse estruturado de maneira a propiciar oportunidades para estimular a consciência da realização do desenvolvimento pessoal, tais ações gerariam bastante motivação para criar um esforço continuado dos indivíduos (KWASNICKA, p. 70).

Gil (2008, p. 207) afirma que embora pareça razoável admitir que as suposições da Teoria Y são mais eficazes que as da Teoria X, poderá não ser adequado aplicá-la a todos os casos ou situações. Um gerente pode sustentar as

hipóteses da Teoria Y, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, pelo menos durante certo tempo, com vista em favorecer seu crescimento na empresa.

Alguns autores consideram o trabalho de McGregor como sendo uma teoria básica da motivação, enquanto outros acham que é uma filosofia da natureza humana, tendo mais lógica para uma discussão de liderança do que para teorias básicas da motivação (MONTANA; CHARNOV, 2006, p. 241).

Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores, abordada por Herzberg (1959) destaca os fatores higiênicos que são extrínsecos ao cargo (condições do ambiente de trabalho, como iluminação, limpeza, ruídos; salário, relações com o supervisor e colegas, entre outros), criando um ambiente saudável entre colegas e supervisor. Se a pessoa estiver satisfeita com seu salário, estará menos propensa a reclamar sobre este aspecto e terá mais satisfação com o ambiente de trabalho. Os fatores motivacionais, os quais são intrínsecos ao cargo (realização, reconhecimento, progresso, responsabilidade, atribuições do cargo, entre outros.) enfocam que para existir motivação é necessário que o profissional esteja em harmonia com o seu trabalho, visualizando uma realização profissional que possibilite desenvolver suas habilidades e aptidões.

Bergamini (2002 – 2003, p. 66), ressalta que:

Ao caracterizar a diferença entre esses dois tipos de fatores, Herzberg procurou demonstrar que não basta oferecer fatores de higiene para ter pessoas motivadas dentro das organizações. Ao atendermos esses fatores extrínsecos ao indivíduo, só estamos lhe garantindo o bem-estar físico. É necessário ir além dessa instância e oferecer aos liderados as oportunidades para que cheguem aos objetivos de satisfação interior, aqueles situados no mais alto nível de prioridade para o indivíduo.

Conforme Bergue (2010a), Frederick Herzberg apresenta a teoria dos dois fatores apoiado em pesquisa científica, identificando que fatores inerentes às características do cargo propiciam a satisfação do trabalhador em suas atividades. Considera que fatores de natureza higiênica garantem que a pessoa não se sinta insatisfeita com relação ao trabalho, embora não sirvam para aumentar esse seu nível de satisfação. Herzberg afirma que a compreensão da conduta individual está

pautada em fatores relacionados ao cargo e a fatores ligados com o conteúdo que o cargo inclui. Sugere então, algumas medidas que possam elevar o nível de contentamento do trabalhador em relação à função exercida, tais como:

- Rotação de cargos: significa fazer rodízio da ocupação dos cargos com o objetivo de explorar as características de trabalho de cada sujeito;
- Ampliação de tarefas: tem como foco aumentar as atividades possibilitando novos desafios e aplicação de suas competências. Isso possibilitará a realização profissional
- Enriquecimento de cargos: é o incremento de responsabilidades de um cargo.

Aguiar (2005) dá continuidade a Teoria dos Fatores Higiênicos de Herzberg, enfocando que as necessidades humanas serão preenchidas de maneira relacionada ao aumento da produtividade, alavancando os resultados da organização. Assim, os indivíduos estarão trabalhando mais e melhor, beneficiando-se por consequência. Para que isso ocorra, é necessário que haja liberdade de criação e inovação na execução das tarefas, que servirão de elemento avaliativo. Porém, limita a democracia a um âmbito restrito, que é a tarefa, sendo considerada uma sugestão injusta, conservadora e manipuladora em favor do sistema capitalista, não oferecendo mudanças representativas.

2.1.2 Teorias Contemporâneas

Como em todas as outras áreas de estudo e pesquisa, as teorias evoluíram e avançaram com o intuito de explicar a motivação dos trabalhadores nas empresas, sejam elas privadas ou públicas.

Teoria de Alderfer

Publicada em 1969 por Clayton Alderfer, a teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) afirma que o homem é motivado por três categorias de necessidades, ordenadas da seguinte forma: as necessidades de existência, as necessidades de relacionamento e as necessidades de crescimento (ALDERFER, 1969).

De acordo com Alderfer, as necessidades de existência são todas as formas de desejos fisiológicos fundamentais à sobrevivência (como fome e sede) e

desejos materiais (como remuneração financeira, bonificação e segurança física). Quando os recursos são escassos, a satisfação das necessidades de existência de um indivíduo tende a ser correlacionada à frustração das mesmas necessidades para outro indivíduo, pois nesse caso não há recursos suficientes para a satisfação das necessidades de ambos.

Alderfer caracteriza as necessidades de relacionamento como as que dizem respeito ao desejo humano por relações interpessoais que se caracterizem pelo compartilhamento de pensamentos e sentimentos. Estas relações se dão tanto com indivíduos quanto com grupos, o que inclui colegas de trabalho, chefes, subordinados, família, amigos e inimigos, por exemplo. Para satisfazer esse desejo, é necessária a interação com outros indivíduos em uma relação mútua e, assim, satisfação ou frustração dos envolvidos nesse relacionamento tendem a ser correlacionadas. O grau de mutualidade da relação é definido por quanto às concordâncias e discordâncias sobre ideias e os sentimentos relevantes (como apreço, apoio, confiança, desconfiança, medo e ansiedade) são trocados, entendidos e aceitos pelas partes, ao invés de serem retidos ou ignorados. Aceitação, confirmação, compreensão e influência são elementos presentes nas necessidades de relacionamento. De acordo com o autor, as necessidades de crescimento são os desejos que a pessoa tem de causar efeitos criativos e produtivos sobre si próprio e sobre seu ambiente. A satisfação dessas necessidades se dá em realizar seu potencial e desenvolver competências na resolução de problemas. Ao atender a essas necessidades, a pessoa se sente mais realizada e completa como ser humano. Reconhecimento, autoestima, auto realização, treinamento e promoção são alguns elementos relacionados às necessidades de crescimento.

A principal contribuição da Teoria ERC de Alderfer foi dar uma resposta à reconhecida, mas pouco fundamentada hierarquia de necessidades de Maslow (1943), modificando-a e conseguindo um grau de comprovação empírica satisfatória a partir de estudos (SCHNEIDER & ALDERFER, 1973). Existem algumas diferenças fundamentais entre as duas teorias. Para Maslow (1943), conforme mencionado são cinco e não três as categorias de necessidades, na seguinte ordem: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto realização. Mas a principal diferença é que Maslow (1943) prega que as necessidades mais básicas devem ser satisfeitas para que outras surjam,

enquanto a Teoria ERC afirma que, ainda que exista uma hierarquia, mais de uma necessidade pode motivar o homem ao mesmo tempo, ou seja, uma necessidade mais básica não precisa estar substancialmente satisfeita para que outra de nível mais alto se manifeste. A Teoria ERC afirma ainda que a ordem das necessidades pode ser diferente para cada pessoa, de forma que um indivíduo pode negligenciar suas necessidades de existência na busca de satisfazer suas necessidades de crescimento, por exemplo. Ainda de acordo com a Teoria ERC, quando uma necessidade de nível mais alto não pode ser satisfeita, uma necessidade mais básica (que parece mais fácil de ser atendida) pode ser reativada, o que é conhecido como princípio da frustração-regressão.

Teoria das Necessidades Adquiridas

David McClelland (1961), juntamente com sua equipe desenvolveu um estudo que resultou na proposição de três principais motivos ou necessidades no trabalho, que são a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de associação. Para McClelland, essas necessidades são aprendidas e socialmente adquiridas por meio de interação com o meio ambiente. A teoria considera ainda o modo como essas necessidades afetam o comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, salientando que cada pessoa possui esses motivos em graus variados (ROBBINS, 2009, p. 52; MONTANA; CHARNOV, 2006, p. 236).

A necessidade de realização caracteriza-se quando uma pessoa busca a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Ela tem o desejo de fazer algo melhor, buscando situações onde possa assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, receber “feedback” rapidamente e estabelecer metas desafiadoras. Já a necessidade de poder é o desejo de ser influente e controlar outras pessoas. Indivíduos que possuem essa necessidade em alta almejam estar sempre no comando. Preferem situações competitivas que dão status e tendem a preocupar-se mais com o prestígio do que com o desempenho eficaz. Com relação à terceira necessidade, a de associação, diz respeito às pessoas que buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam alto grau de compreensão mútua (ROBBINS, 2009, p. 53).

Em várias passagens da vida o ser humano é influenciado por diversas necessidades, dependendo da situação em que se encontra. Mas, cada pessoa possui uma tendência dominante para alguma necessidade, desenvolvida ao decorrer da vida. Essas necessidades sofrem influência de fatores do dia a dia do indivíduo, pois as pessoas vivem em constante processo de formação de opinião, gostos e preferências. Esses fatores podem ser a cultura, economia, política de uma organização e a religião. Vale ressaltar que mesmo no adulto, as necessidades não são imutáveis, podendo ser aprendidas (BOWDITCH; BUONO, 1992, apud CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND; LAGO, 2007, p. 92).

De acordo com McClelland (1961), as pessoas que demonstram forte necessidade de realização reagem particularmente bem à ambientes de trabalho nos quais possam atingir o sucesso por meio de seus próprios esforços. Os empreendedores, por exemplo, procuram esse tipo de ambiente. Os gestores que apresentam forte necessidade de poder têm sempre um melhor desempenho no trabalho e progridem mais rápido na hierarquia gerencial. Por outro lado, McClelland considera a motivação pela afiliação como um fator negativo no desempenho gerencial, pois ela tende a tornar o gerente muito preocupado com os funcionários, interferindo assim na objetividade e racionalidade.

Vergara (2006, p. 45) comenta que a grande diferença da teoria proposta por McClelland é que dessa vez a necessidade não é considerada um fator intrínseco ao ser humano, e sim uma característica que pode ser aprendida, adquirida com o passar do tempo.

Teoria da Avaliação Cognitiva

De acordo com Robbins (2009, p.114), a Teoria da Avaliação Cognitiva argumenta que, quando recompensas extrínsecas são usadas pelas organizações - como bons salários ou uma recompensa por um desempenho superior - as recompensas intrínsecas, relacionadas ao trabalho em si, são reduzidas. Sendo assim, a supressão de recompensas extrínsecas pode produzir uma mudança na percepção individual sobre os motivos que levam as pessoas a desempenharem determinada tarefa.

Caso esta teoria seja válida, Robbins (2009, p. 114) afirma que "faria sentido tornar o pagamento de um indivíduo não-condicional ao seu desempenho a fim de diminuir a motivação intrínseca".

Esta teoria sustenta a ideia que ao introduzir uma recompensa externa, como pagamentos para trabalhos que anteriormente eram gratificantes apenas pelo seu conteúdo, o indivíduo tende a reduzir a motivação interna para realizá-lo. As recompensas externas diminuem o interesse intrínseco em uma atividade se ela for vista como forma de controle da organização com relação ao comportamento dos colaboradores. A explicação para este fato está relacionada ao indivíduo experimentar uma perda de controle sobre o seu próprio comportamento, diminuindo a motivação interna que antes existia.

Teoria do Estabelecimento

A teoria do estabelecimento de metas, também conhecida como teoria do estabelecimento de objetivos, foi elaborada no final da década de 1960 pelo psicólogo Edwin Locke. É uma teoria cognitiva da motivação do trabalho, isto é, diz que os trabalhadores são criaturas pensantes que lutam em direção a determinados objetivos. Para Locke, conforme constante dos trabalhos de Stoner e Freeman, (1999, p. 331), a inclinação natural do homem no sentido de estabelecer e lutar por objetivos só é útil apenas se o indivíduo aceita e compreende um determinado objetivo. Além disso, os trabalhadores não se motivarão caso saibam que não possuem as habilidades necessárias para alcançar um objetivo.

Wagner III e Rollenbeck (2006, p. 102) fazem a seguinte observação acerca das metas

Metas específicas e difíceis parecem promover maior esforço e aumentar a persistência. Também é provável que encorajem as pessoas a desenvolver estratégias eficazes para as tarefas. Sua virtude principal, porém, é que dirigem a atenção para resultados específicos desejados, esclarecendo tanto o que é importante como também o nível de desempenho necessário. De fato, às vezes as metas dirigem tão bem a atenção das pessoas que elas se esquecem de executar outras atividades importantes que não estejam envolvidas na própria meta.

É importante mencionar que as metas específicas e difíceis só resultam em melhoria de desempenho quando existe um alto comprometimento com a meta.

Logo, as metas devem ser cuidadosamente fixadas, porque quando são muito difíceis normalmente obtêm menos desenvolvimento (WAGNER III; ROLLENBECK, 2006, p. 102).

A fixação dos objetivos é ainda mais eficaz quando as pessoas recebem feedback em relação ao seu progresso no trabalho, pois isso as ajudam como um guia para o comportamento. Mas alguns feedbacks são mais eficazes e motivadores que outros, como o caso do feedback auto gerenciado, ou seja, quando o funcionário é capaz de monitorar o próprio progresso (ROBBINS, 2009, p. 54).

Pesquisas têm indicado que a motivação e o comprometimento são maiores quando os subordinados participam do estabelecimento dos objetivos. Porém, é necessário que haja um feedback exato sobre seu desempenho, para que possam ajustar seus métodos de trabalho, quando necessário, e para sentir-se encorajados a persistir na direção dos objetivos (STONER; FREEMAN, 1999, p. 331).

Segundo DuBrin (2003, p. 118) “o estabelecimento de metas é um processo básico e faz parte direta ou indiretamente de todas as teorias de motivação do trabalho. É aceito amplamente por gerentes como um meio de melhorar e manter o desempenho”.

As teorias motivacionais apresentadas nesta pesquisa permitem entender que nenhuma delas invalida as demais. Cada teoria surgiu a partir da necessidade de se entender os anseios do ser humano em seu ambiente de trabalho, ou seja, o que o torna mais satisfeito e motivado para trabalhar. Dessa forma, as teorias se somam em objetivos comuns. A diferença entre cada corrente filosófica é apenas o ponto base de observação, sendo que cada autor procurou analisar a motivação humana da maneira que acreditavam ser mais viável.

Algumas teorias enfatizam as necessidades humanas, outras analisam os objetivos individuais. Já algumas, estudam as expectativas do ser humano. Num contexto geral, as teorias motivacionais se complementam, proporcionando um registro de estudos nessa área, que servem como base para pessoas que desejam realizar pesquisas nessa área.

Teoria da Auto Eficácia

Bandura (2001) realizou muitas pesquisas sobre a auto eficácia, descrita como o senso de autoestima ou valor próprio, o sentimento de adequação, eficácia e competência para enfrentar os problemas. Seu trabalho demonstrou que as

peessoas com grau elevado de auto eficácia acreditam ser capazes de lidar com os diversos acontecimentos da vida. Elas imaginam ser capazes de vencer obstáculos, procuram desafios, persistem e mantêm um alto grau de confiança na sua capacidade de obter êxito e de controlar a própria vida.

As pessoas com baixo grau de auto eficácia sentem-se inúteis, sem esperança, acreditam que não conseguem lidar com as situações que enfrentam e que têm poucas chances de mudá-las. Diante de um problema, tendem a desistir na primeira tentativa frustrada. Não acreditam que sua atitude faça alguma diferença nem que controlem e podem mudar o próprio destino.

A pesquisa de Bandura mostrou que a crença no nível de auto eficácia influencia vários aspectos da vida. Por exemplo: pessoas com elevado grau de auto eficácia tendem a obter notas altas, a analisar mais opções de carreira, a obter maior sucesso profissional, a estabelecer metas pessoais mais altas e a apreciar mais a saúde mental e física do que as com baixa auto eficácia. No geral, constatou-se que o homem tem a auto eficácia mais elevada do que a mulher. Tanto no homem como na mulher, o pico da auto eficácia ocorre na meia-idade e diminui depois dos 60 anos.

Parece óbvio que o alto grau de auto eficácia produz efeitos positivos em praticamente todos os aspectos da vida. O estudo demonstrou que as pessoas com grau elevado de auto eficácia sentem-se melhor e mais saudáveis, menos estressadas, suportam mais a dor física e tendem a recuperar-se mais rapidamente de uma doença ou de uma cirurgia do que as de baixa auto eficácia. A auto eficácia afeta também o desempenho escolar e profissional. Por exemplo: constatou-se que empregados com elevado grau de auto eficácia sentem-se mais realizados profissionalmente, são mais comprometidos com a empresa e mais motivados para realizar bem as tarefas e os programas de treinamento do que os funcionários de baixa auto eficácia (BANDURA, 2001)

Bandura descobriu também que os grupos desenvolvem níveis coletivos de eficácia que influenciam no desempenho de diversas tarefas. A pesquisa com grupos como equipes de esportes, departamentos corporativos, unidades militares, comunidades de bairro e grupos de ação política mostrou que quanto mais intensamente percebida a eficácia coletiva, mais elevadas são as aspirações do grupo e maior é a motivação para realizações; quanto mais intensa a persistência diante de impedimentos e obstáculos, mais elevados são o moral e a capacidade

de recuperação diante do estresse, e maior a realização de proezas (BANDURA, 2001).

Teoria do Reforço

Em contrapartida a teoria de fixação de objetivos surge a Teoria do Reforço, pois trabalha através de uma abordagem comportamentalista, dizendo que o reforço é que condiciona o comportamento. Segundo a Teoria do Reforço, o comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado através do reforço (recompensa) dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas, o castigo do comportamento não desejado deve ser evitado na medida em que tal contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta.

Gil (2008) relata que se nota na prática, certa preferência por modelos de motivação fundamentados na aplicação sistemática de objetivos, sobretudo o da modificação do comportamento organizacional, fundamentado no trabalho de Skinner. De acordo com esse modelo, o comportamento depende de suas consequências e que torna possível, portanto, controlar ou pelo menos afetar, certo número de comportamentos dos empregados mediante a manipulação de suas consequências.

Davis e Newstrom (2002) apresentam este modelo fundamentado pela “Lei do Efeito” que afirma que uma pessoa tende a repetir um comportamento que tenha sido acompanhado de consequências favoráveis e não tenderá a repetir aquele comportamento que tenha sido acompanhado de consequências desfavoráveis. Complementam dizendo que “a lei do efeito baseia-se na teoria da aprendizagem, que sugere que nós aprendemos melhor sob condições agradáveis do meio ambiente. Enquanto as teorias cognitivas argumentam que as necessidades internas levam ao comportamento” Davis e Newstrom (2002, p.58).

A teoria do reforço ao contrário das teorias das necessidades de motivação elimina a ênfase de compreensão de quais necessidades as pessoas precisam satisfazer, sendo que o líder vai à procura de recompensas que encorajam certos comportamentos e punições que desestimulam outros comportamentos.

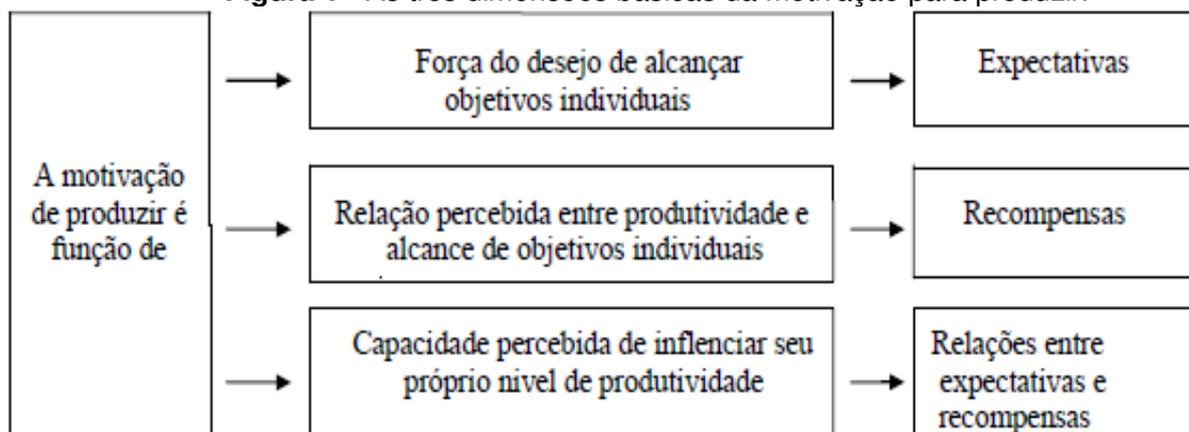
Teoria da Expectativa

Segundo Robbins (2005), a Teoria da Expectativa ou da Expectância como também é conhecida, atualmente, é uma das explicações mais amplamente aceita sobre a motivação. Elaborada por Victor Vroom, em 1964, possui como principal conceito a força que as expectativas exercem sobre uma ação, baseia-se na afirmação de que as pessoas optam por comportamentos que as levam há algum resultado, julgando-os atrativos e que atendam às suas necessidades mais específicas, bem como, o que o alcance deste resultado reflete nestes indivíduos.

A teoria da Expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo para continuarem empregados. Mostra também, como analisar e prever os caminhos das ações que as pessoas tomarão quando tiverem oportunidade de realizar escolhas sobre o seu comportamento. Em resumo, consiste na compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e entre recompensas e alcance de metas pessoais.

Apresenta uma explicação importante para os temas absenteísmo, produtividade e rotatividade dos colaboradores, porém ela parte do princípio de que os colaboradores encaram poucos obstáculos e isso acaba por restringir sua aplicabilidade. Essa teoria possui grande importância, pois os indivíduos dão valor aos resultados esperados com relação a muitos comportamentos. Segundo Vroom, o nível de produtividade parece depender de três forças básicas. Conforme demonstra a figura 01 a seguir.

Figura 1 - As três dimensões básicas da motivação para produzir.



Fonte: Chiavenato (2003, p. 101)

Segundo este autor existe três bases para a Teoria da Expectativa:

1. *Valência*: é o valor ou importância focada em uma recompensa específica. Cada pessoa tem preferências (valências) para determinados resultados finais, sendo que uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto um resultado negativo implica um desejo de fugir de determinado resultado final.
2. *Expectância*: é a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado. Existem objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um resultado final (fins). Sendo a motivação um processo que governa as escolhas de comportamento.
3. *Instrumentalidade*: é a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas. É a relação causal entre resultado intermediário e resultado final. A instrumentalidade apresenta valores que variam entre +1,0 a -1,0, estando ou não ligada diretamente ao alcance dos objetivos finais.

Vroom (1997) explica que a motivação é um produto de três fatores: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num desempenho bem sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho resultará no recebimento da recompensa (instrumentalidade), destes fatores surge à fórmula:

$$\text{Valência} \times \text{Expectância} \times \text{Instrumentalidade} = \text{Motivação}.$$

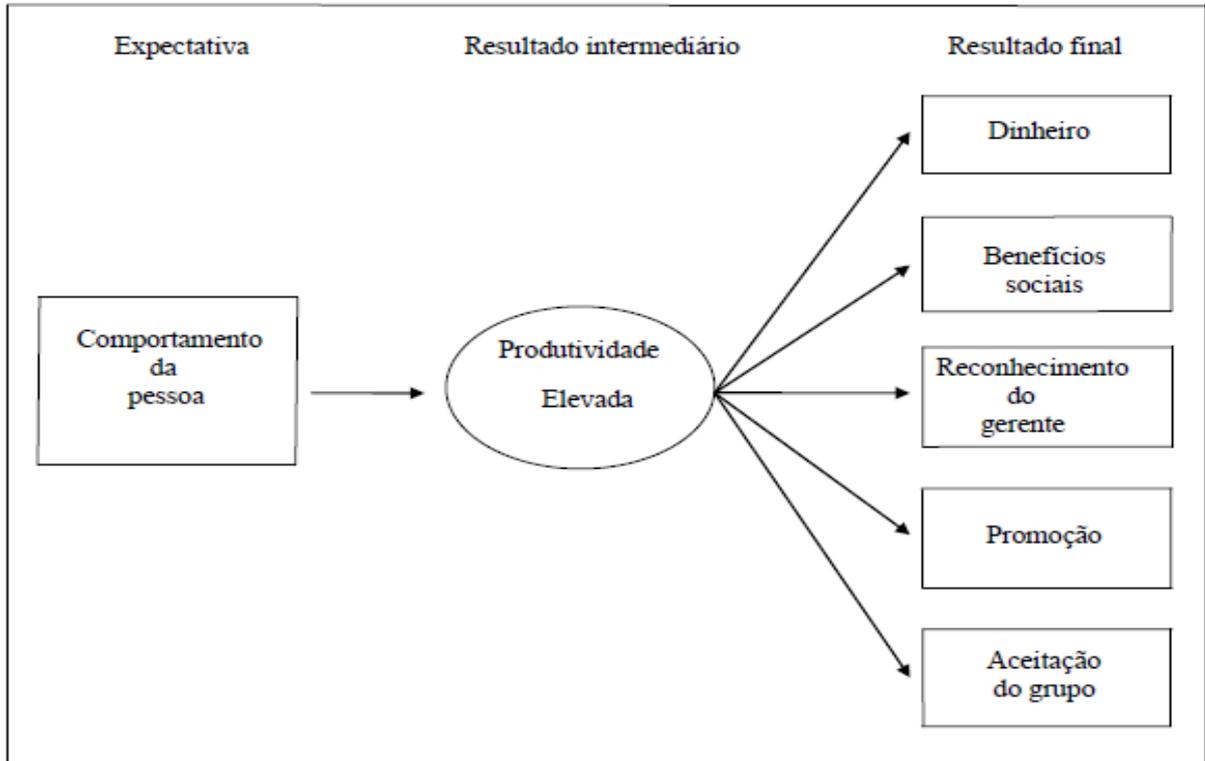
Esta teoria enfoca três relações: relação esforço-desempenho, a probabilidade percebida pelo indivíduo, de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho; a relação desempenho-recompensa, o grau que o indivíduo acredita em determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado; e a relação recompensa-metas pessoais, o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais e ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele.

O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de ação como um conjunto de possíveis resultados provenientes do seu comportamento particular, enfatiza as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. O nível de motivação de uma pessoa é incerto sob duas forças que atuam em uma situação de trabalho, sendo estas, as diferenças individuais de cada um e as maneiras de operacionalizá-

las.

Assim, quando o indivíduo procura um resultado de primeiro nível (produtividade elevada, por exemplo), está à procura de meios para alcançar resultados de nível final (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo). Como mostra a figura 02 do modelo de expectativa.

Figura 2: Aplicação do modelo de expectativa



Fonte: Chiavenato, Idalberto (2003, p. 260)

Desta forma, cada indivíduo possui preferências para determinados resultados finais. Estes podem ser frequentemente representados como uma cadeia de relações entre meios e fins.

Segundo Borges et.al. (2008) *apud* Muchinsky, (1964), in Siqueira (2008) a Teoria das Expectativas elaborada por Vroom (1964), consagrou o conceito de expectativas no campo da motivação. É uma teoria cognitiva que admite existir uma relação entre o esforço que se realiza e o rendimento do trabalho.

Vroom, (1997), apresenta esta teoria sustentada em cinco conceitos básicos:

1. Resultados do trabalho, as conseqüências que uma organização pode oferecer a seus empregados a partir do exercício de suas funções;
2. Valência, que consiste na atribuição a cada resultado do trabalho de

- desejabilidade ou não;
3. Expectativa, as percepções de quanto os esforços despendidos conduzem aos resultados esperados ou, em outras palavras, consiste na prevenção sobre a probabilidade de que um resultado venha de fato acontecer;
 4. Instrumentalidade, que consiste no grau de relação percebida entre a execução e a obtenção dos resultados;
 5. Força motivacional é a quantidade de esforço ou pressão de uma pessoa para motivar-se, que desde Vroom (1964), é uma função multiplicativa das valências, instrumentalidades e expectativas.

Segundo Robbins (2005). A essência desta teoria passa pela compreensão dos objetivos de cada indivíduo, assim como sua relação com os outros fatores resultantes, ou melhor, com a relação com a expectativa destes fatores. Os métodos de avaliação e medição desta teoria são complexos, pois contemplam a relação entre a relação de diversas espécies de trabalho

Mesmo sendo uma das teorias mais aceitas na atualidade, ela apresenta problemas. Schermerhorn; Hunt e Osborn (1999) apresentam como problema para essa teoria o pressuposto que ela exige de que as pessoas se comportem de maneira racional e que pesem todas as alternativas que lhes forem propostas. Isto porque as pessoas são limitadas na quantidade de informações capazes de processar a qualquer momento e que as interações entre as expectativas, instrumentos e valores são complexas. Sendo assim, algumas pesquisas sugerem que esta teoria não explica tão completamente a variação do esforço aplicado no trabalho quanto seria de se esperar.

Teoria da Equidade

A teoria da equidade proposta por J. Stacy Adams (1963) afirma que os funcionários tendem a julgar a justiça comparando os inputs e contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem, e também comparando essa relação com outras pessoas tomadas como parâmetro. Esse aspecto de justiça aplica-se a todos os tipos de recompensas, sejam psicológicas, sociais ou econômicas

De acordo com Robbins (2009, p. 59), a teoria da equidade reconhece que as pessoas não se preocupam apenas 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 o indivíduo percebe que as relações são desiguais, experimenta-se uma tensão de equidade. A teoria estabelece as seguintes proposições com relação à remuneração injusta:

1. Quando se paga por tempo, os funcionários super-remunerados vão produzir mais do que os pagos com equidade;
2. Quando se paga por volume de produção, os funcionários super-remunerados vão produzir menos unidades, porém de melhor qualidade, do que os pagos com equidade;
3. Quando se paga por tempo, os funcionários sub-remunerados vão produzir menos ou com menor qualidade;
4. Quando se paga por volume de produção, os funcionários sub-remunerados produzirão grande quantidade de unidades de baixa qualidade, em comparação aos pagos com equidade.

Estudos recentes mostraram que a reação do indivíduo a uma inequidade depende da sua história de inequidades sofridas. Richard A. Cosier e Dan R. Dalton citados por Stoner e Freeman (1999, p. 331) afirmam que os relacionamentos no trabalho não são estáticos, e que as inequidades ocorrem mais de uma vez. Eles sugerem que há um limite ao quais as pessoas toleram uma série de eventos injustos. Os indivíduos são diferentes, de modo que suas maneiras de reduzir a iniquidade também diferem. Portanto, a teoria da equidade tem várias implicações, a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos, as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras.

A teoria da equidade auxilia na interpretação de uma disfunção grupal chamada ociosidade social, que ocorre quando as pessoas dedicam menos esforço ao trabalhar coletivamente do que individualmente. Uma explicação é a dispersão de responsabilidade, pois a contribuição de cada um não pode ser medida isoladamente. A outra explicação vem da busca da equidade. Quando os membros do grupo acreditam que os outros não se dedicarão adequadamente, podem buscar estabelecer a equidade, reduzindo seu esforço (DUBRIN, 2001; ROBBINS, 2002, apud CAVALCANTI; CARPILOVSKY; LUND; LAGO, 2007, p. 98).

2.2 A Motivação e os Servidores Públicos

No cenário atual de globalização e de acirrada competitividade, as empresas estão voltadas à concepção de que o seu maior capital é o ser humano. Um servidor motivado ou desmotivado é resultado do somatório de vários aspectos que envolvem o empregado e o seu ambiente de trabalho. Através destes resultados, é possível compreender o indivíduo e poder auxiliá-lo na busca da motivação no trabalho.

Desta maneira, cabe definir os Servidores Públicos, que conforme Druziani (1996) são pessoas físicas incumbidas de exercer, de maneira transitória ou permanente as atividades públicas. Já Dallari (1989) destaca que, Servidor Público é quem trabalha para a administração pública em caráter profissional, não eventual, sob vínculo de subordinação e dependência, recebendo remuneração paga diretamente pelos cofres públicos.

A motivação destes profissionais que atuam como servidores públicos, passou a ser uma questão relevante para os gestores da administração pública moderna, os quais passaram a visualizar alternativas com o objetivo de manter o seu servidor motivado para que este pudesse prestar um serviço de qualidade, agilidade e eficiência, para a satisfação de suas necessidades e conseqüentemente o alcance dos objetivos da esfera pública.

Dallari destaca que, há uma visão generalizada da população em relação ao que envolve os profissionais que atuam como Servidores Públicos, os quais são caracterizados como incompetentes e corruptos. Quem conhece o serviço público sabe que há uma enorme parcela de trabalho composta por gente dedicada e competente, mas infelizmente a face que aparece para a população não é esta, mas sim a anteriormente descrita, por dois fatores, o primeiro pelo fato de o serviço público só aparecem quando algo não funciona e o segundo é a existência das deficiências no seu funcionalismo interno.

Esta visão distorcida e generalizada que existe dos servidores públicos acaba afetando o seu trabalho, em especial a sua motivação de forma que os profissionais competentes acabam sendo vistos da mesma forma. Por outro lado existem as dificuldades vividas neste setor que se constituem em fatores tais como salários pouco atraentes, status no departamento não muito privilegiado, que

desestimulam o profissional que atua nestas áreas, que muitas vezes acabam em frustrações emocionais em função da desmotivação no trabalho.

Como destaca Bergamini (1997), as diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são comparadas aquilo que também se denomina de desejos ou expectativas e tem como origem carências dos mais diferentes tipos, tanto no tocante ao componente físico, como no psíquico da personalidade.

Todas as organizações em geral, inclusive as públicas, devem estar atentas ao desempenho de seus profissionais. Caso contrário, estarão propícias a uma significativa queda de desempenho, já que são os trabalhadores os verdadeiros responsáveis pelo sucesso das instituições. Neste contexto as pessoas precisam ser consideradas como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente.

Desta forma, buscar o envolvimento de todos os servidores, independentemente de nível, cargo ou função, com a melhoria do serviço público, o aperfeiçoamento contínuo é fundamental. É preciso valorizá-los por meio de sua capacitação e proporcionar as oportunidades de desenvolvimento de suas potencialidades por meio de seu trabalho.

2.3 A Motivação Policial

De acordo com a Constituição Federal de 1988 em seu artigo 144, § 5º, cabem as polícias militares o policiamento ostensivo e a preservação da ordem pública, sendo forças auxiliares e reserva do Exército, mas estando subordinada aos Governadores dos Estados. O dever constitucional de polícia ostensiva faz com que a polícia militar esteja presente em todos os lugares do Brasil, exercendo a função de segurança pública de cada Estado.

Devido ao teor diferenciado inerente a atividade policial militar, no que diz respeito ao elevado risco em exercer esta função constitucional, causa nos seus componentes, diversos danos, tais como ansiedade, estresse, ansiedade, insônia, entre outros, o que tem reflexo negativo em seu desempenho no trabalho e consequentemente no seu nível de motivação.

O polícia militar é uma ferramenta fundamental para o bom funcionamento das políticas públicas voltadas para área de segurança, sendo assim necessário um

estudo mais aprofundado voltado para a motivação policial, com o intuito de conhecer os fatores que interferem de maneira positiva no desempenho dos policiais, a fim de compreender os mesmos, para que sejam elaboradas soluções para motivar e assim melhorar o desempenho do trabalho policial, melhor servindo a sociedade.

Medeiros et al (2012) em sua pesquisa realizada na PMRGN, observou que entre os fatores motivacionais o exercício da responsabilidade obteve maior média, ao passo que entre os fatores higiênicos destacou-se o salário como o fator mais propício a insatisfação do policial. É notório que a questão salarial interfere diretamente no desempenho policial, além de condições precárias e falta de estrutura para o exercício da função, porém na maioria dos casos, os policiais se sentem satisfeitos com atividade que exercem, mas não se sentem valorizados, em razão da importância e responsabilidade da função que cumprem para sociedade.

Já entre os fatores externos, a remuneração tende a ser o quesito mais elencado quando se questiona fatores motivacionais voltados a melhoria do desempenho do policial no serviço.

2.4 Batalhão de Polícia de Choque

A Companhia de Choque Independente foi criada de acordo com o art.2º. § II da Lei nº. 4.716 – de 17 de abril de 1986. Sua finalidade é atender aos serviços extraordinários, inclusive ações de controle de tumultos e policiamento em eventos e praças desportivas, em virtude do efetivo das demais tropas ser empregada nas missões comuns de policiamento.

Em 2003, de acordo com o Decreto nº. 20.376 de 29 de março de 2003 a Companhia de Polícia de Choque Independente passou a denominar-se, Batalhão de Missões Especiais - BME, mantendo, no entanto, as suas missões anteriores e seus pelotões transformaram-se em companhias, havendo um marco inicial que foi a criação da Companhia de Operações Especiais a comando do então Ten. QOPM Rodrigues, vindo a conseguir sua independência, referente às instalações físicas em janeiro de 2008, adquirindo termo de cessão do sitio Santa Eulália passando a sediar sua unidade de Operações Especiais.

Com a modificação, em 2003 da Companhia de Choque Independente para BME, foi acrescido na Companhia de Força Tática, um pelotão de motocicleta denominado Esquadrão Águia, aumentando em muito a quantidade de ocorrências

atendidas pelo Batalhão, em razão de sua mobilidade em apoiar o policiamento ostensivo de áreas na Capital.

Em 2010, com efetivo de 250 policiais, estruturados em 03 companhias, e um Pelotão Especial de Cães, sendo: 01 de Controle de Distúrbio Civil, 01 de Força Tática, 01 de Operações Especiais e 01 Pelotão Especial de Cães. Atualmente possui um efetivo de 169 policiais atuando diretamente pelo BPCHOQUE.

A unidade de Polícia de Choque da PMMA é legalmente constituída conforme legislação abaixo, entre outras missões exerce as atividades constantes na Constituição Federal e na Constituição Estado do Maranhão.

O Bpchoque é subordinado diretamente ao Comandante Geral, é uma das unidades responsáveis pela manutenção da ordem pública no Estado do Maranhão em ações de contra guerrilha urbana e rural, competindo-lhe o planejamento, comando, coordenação, fiscalização e controle das operações, e ainda, executa planos e ordens do escalão superior. Tem como principais finalidades as seguintes atividades:

- Agir em ações de controle de distúrbio Cíveis e contra guerrilha em todo Estado.
- Estar em condições de constituir-se reserva do Comando Geral.
- Exercer as missões particulares que lhe forem atribuídas pelo Comando Geral
- Executar Planos e ordens dos escalões Superiores.

É da competência do Comandante Geral, Sub Comandante Geral, e Sub Chefe do Estado Maior Geral da Corporação em situações críticas e comprovada necessidade, a autorização para emprego da UPM equivalente a situação. O BPchoque intervirá, depois de devida autorização, nos seguintes casos extraordinários:

- Estado de calamidade pública;
- Assaltos de grandes proporções;
- Desastre e grandes proporções;
- Catástrofe ambiental e natural;
- Distúrbios civis;
- Outros conforme o grau da ocorrência.

O Bpchoque age, diuturnamente, como organização disciplinada e hierarquizada, de forma confiável encarregadas de prover a população de segurança e garantias necessárias para a tranquila convivência social, mantendo a segurança e

a ordem pública. Tem como missão Satisfazer as necessidades de segurança da comunidade quanto à incolumidade da pessoa e proteção do patrimônio, através da redução da incidência de crimes na proteção do bem maior do cidadão (vida), participando do objetivo primordial do governo de promover a qualidade de vida da população Maranhense, obedecendo às seguintes metas:

- Priorizar a prevenção.
- Serviços de alta qualidade a custos econômicos.
- Composição harmônica com outras Unidades e órgãos policiais.
- Operar em função do cidadão e da comunidade.
- Promover elevada capacitação e alto grau de motivação dos PM.

2.4.1 Esquadrão Águia

Com a finalidade de atuar em ocorrências que envolvam principalmente infratores que utilizam motocicletas para cometer crimes, foi criado em São Luís na Polícia Militar do Maranhão, no mês de abril de 2003, pelo então Ten. QOPM Rodrigues, o Esquadrão Águia, inspirado nas ideias de policiamento com motocicletas realizadas em outros estados do Brasil.

Usa técnicas específicas, com patrulhamento de motos em todos os tipos de terrenos, em intervenções de alto risco. Precursora no serviço de moto patrulhamento com “garupa”.

Esse grupo faz parte da BPCHOQUE e é fruto da aglutinação de duas modalidades de policiamento, uma com características de equipes de intervenção rápida e a outra se valendo da ostensividade causada por policiais em grupo. A principal característica do Esquadrão Águia é a facilidade de deslocamento pelo trânsito dos centros urbanos, de forma rápida e com grande mobilidade em terrenos de difícil acesso.

Com a preocupação de prevenir e combater os crimes cometidos por motociclistas em São Luís e garantir a segurança dos policiais integrantes do Esquadrão Águia, as equipes são constituídas por oito homens em quatro motocicletas, existindo neste tipo de ronda policial, o “garupa”, que é considerado o elemento estratégico para o caso de reação durante a abordagem e de segurança da equipe durante paradas rápidas, como por exemplo, em semáforos.

O Esquadrão Águia é hoje formado por duas equipes e seus integrantes passam por rigoroso treinamento, de táticas e técnicas policiais, com especial

atenção à forma de pilotar, que deve ser rápida e arrojada, com preparação para deslocamentos nos mais variados tipos de terrenos, e sob quaisquer condições.

A atuação do Esquadrão Águia acontece principalmente nos períodos de maior concentração de pessoas, e fluxo de veículos e em locais de grande número de estabelecimentos comerciais. Pois, são estas pessoas e nestes lugares onde há maior incidência de casos de furtos e roubos a casas lotéricas, farmácias, lojas de roupas e sapatos e a pessoas.

Mesmo contando com um número relativamente pequeno de policiais, é uma das equipes que mais apresenta resultados na capital. Só este ano foi responsável por mais de 10% das apreensões de arma de fogo na capital, e é recordista em atendimento de ocorrências, principalmente de grande vulto e de caráter especializado.

3 METODOLOGIA

Será apresentada toda a classificação do estudo em questão, o universo das amostras, os componentes da pesquisa, os instrumentos que serão utilizados para coletar os dados, bem como análise e tratamento dos dados coletados.

3.1 Tipo de Estudo

O presente estudo é uma pesquisa de natureza aplicada, pelo fato de se buscar informações, objetivando a gerar conhecimentos para aplicação prática com o intuito de melhorar a motivação de cada indivíduo em relação ao seu trabalho, conforme Vergara (2009) é aplicada, pois, é motivada pela necessidade de resolver problemas e pela curiosidade intelectual do pesquisador.

Tem abordagem de investigação da questão de estudo, classifica-se como uma pesquisa quantitativa e qualitativa. Conforme Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009), a primeira considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir, em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Já a segunda, destaca que há uma relação entre o mundo real e o sujeito, um vínculo indissociável que não pode ser traduzido em números.

Através disto, se buscou informações abrangentes para verificar quais os fatores que realmente influenciam a motivação de cada servidor, bem como, as razões que de alguma forma impedem os Policias do Esquadrão Águia do Bpchoque PMMA de estar ou se manter motivados ao longo de sua rotina de trabalho.

Do ponto de vista de seus objetivos, quanto aos fins, esta é uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, é exploratória pelo fato de se buscar maiores dados sobre a motivação de cada indivíduo da equipe em estudo, segundo Gil (2010, p. 27), “estas pesquisas tem o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícito ou a construir hipóteses”. E descritiva porque tem como objetivo a descrição das características do que os motiva ou deixa de motivá-los.

Em relação aos procedimentos técnicos, quanto aos meios, esta é uma pesquisa bibliográfica, de campo, estudo de caso, documental e de levantamento.

A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (2009, pg. 43), “é o estudo

sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas”, isto é, material acessível ao público em geral e, fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma, será necessária a fim de complementar os conteúdos apresentados na Base Conceitual. Utilizando-se da bibliografia sugerida pela orientadora da pesquisa, em livros, teses ou outras obras disponíveis na biblioteca universitária.

De acordo com Vergara (2009), a pesquisa de campo se utiliza da investigação empírica realizada no local, onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo, na qual se incluirá questionário, entrevista e observação.

Classifica-se como estudo de caso pelo fato se deter com profundidade e detalhamento em apenas uma organização. Segundo Vergara (2009), estudo de caso é o circunscrito a um ou a poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo. É documental, pois se utilizará de documentos da organização para obter informações mais abrangentes. Conforme Gil (2010), de modo geral, são documentos e/ou materiais que ainda não foram analisados, mas que, de acordo com a questão e objetivos da pesquisa, podem ter valor científico.

É de levantamento, pois, permite ao pesquisador realizar uma sondagem de opinião pública sobre um determinado tema de estudo. Segundo Gil, (2010), as pesquisas deste tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Procedendo-se, basicamente, à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas sobre o problema estudado. Em seguida, mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões correspondentes aos dados coletados.

3.2 População e Amostra

Na organização em estudo, o universo amostral é a Equipe de Moto patrulhamento Esquadrão Águia e os sujeitos deste universo são os policiais que ali exercem as suas atividades, que somam um total de 18 servidores.

Conforme Teixeira, Zamberlan e Rasia (2009) a técnica de amostragem utilizada é classificada como não probabilística por conveniência, que é menos dispendiosa e consome menos tempo, obtendo assim, uma amostra com elementos precisos, ela é empregada para geração de soluções em pesquisas exploratórias, foi utilizada esta técnica, pois, é a que mais se identifica com o que está sendo proposto e porque se deseja obter informações de maneira rápida utilizando o método através de questionário e entrevista, podendo os participantes responder as perguntas por livre escolha de acordo com suas percepções, através da escala proposta.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu na organização através de pesquisa de campo por meio da aplicação de um questionário (apêndice B) adaptado do Inventário de Motivação e do Significado do trabalho, retirado do livro Medidas do Comportamento Organizacional Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão, de autoria de Siqueira, (2008). Todos esses dados estão ligados a teoria motivacional das Expectativas de Victor H. Vroom (1964), explicitada no referencial teórico apresentado. Visando atender aos objetivos geral e específicos a questão de estudo, se utilizou para esta pesquisa, apenas questões relativas à motivação.

O questionário aplicado aos Policiais do Esquadrão Águia, conforme o Apêndice B contendo na parte I e II, questões relativas ao perfil biográfico e profissional, que teve o intuito de conhecer os entrevistados e atingir ao objetivo específico número um, e a parte III inclui 25 questões fechadas e separadas em cinco grupos de expectativas: 1) envolvimento e reconhecimento, 2) independência econômica, 3) auto expressão, 4) responsabilidade e 5) segurança e dignidade, buscando abranger os demais objetivos propostos. Este questionário foi aplicado aos 18 servidores que atuam nessa Equipe de moto patrulhamento. Para responder a este questionário em relação às expectativas motivacionais de cada profissional com o trabalho, utilizou-se a Escala de Licker para obter uma uniformidade capaz de quantificar as respostas, sendo que foi utilizada a escala de 1 a 3 sendo 1 para nunca, 2 às vezes e 3 para sempre.

Os questionários foram compostos de forma clara e objetiva para um fácil entendimento na coleta de dados, os profissionais tiveram um prazo de 20 dias

para respondê-lo, os quais foram aplicados diretamente no Batalhão de Choque da PMMA, durante o mês de Outubro de 2016. Todos os profissionais estavam aptos e qualificados a responder a pesquisa, dos 18 questionários disponibilizados retornaram apenas 13 respondidos, os demais não se obteve resposta, obtendo-se assim um retorno de 72,22%.

3.4 Análise de Dados

Após a coleta de dados, procedeu-se a análise e interpretação dos mesmos, que posteriormente foram transcritos a partir dos resultados encontrados. Este processo deu-se através de seleção, categorização e tabulação dos dados coletados. Os quais foram classificados de acordo com seus atributos. Transformando os resultados em gráficos e quadros, para facilitar a sua verificação e entendimento, sendo tratados de forma quantitativa e qualitativa para sua classificação e análise, levando em conta o tema problema e os objetivos da pesquisa, a fim de conhecer toda a organização, através do seu histórico, identificação do perfil biográfico e profissional dos servidores e da análise dos aspectos motivacionais em relação ao trabalho.

A tabulação da pesquisa foi feita por um conjunto de cinco variáveis, agrupando as perguntas para poder analisar os dados condizentes a mesma variável, de acordo com a Teoria Motivacional das Expectativas com as cinco categorias de expectativas propostas por Siqueira (2008): 1) envolvimento e reconhecimento, 2) independência econômica, 3) auto expressão, 4) responsabilidade e 5) segurança e dignidade.

De acordo com cada expectativa motivacional serão atribuídas as sugestões a cada caso conforme análise, entendimento e conhecimento da autora deste estudo.

Conforme (Gil, 1999, p. 168):

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

A interpretação dos dados na pesquisa social refere-se à relação entre os dados empíricos e a teoria. É recomendado que haja um equilíbrio entre o

arcabouço teórico e os dados empiricamente obtidos, a fim de que os resultados da pesquisa sejam reais e significativos. Desta forma, Goode e Hatt (1969) *apud* Gil (1999) destacam a importância da teoria para o estabelecimento de generalizações empíricas e sistemas de relações entre proposições.

Esta pesquisa é classificada como quantitativa, na qual se utilizou do programa Microsoft Excel, de forma que as informações foram analisadas por meio de gráficos e quadros através do levantamento de dados mensuráveis. Lakatos e Marconi (2010) asseguram que a razão para se conduzir uma pesquisa quantitativa é descobrir quantas pessoas de uma determinada população compartilham uma característica ou um grupo de características.

Nesta perspectiva, a análise mostrará as relações entre os dados obtidos e os fenômenos estudados, enquanto a interpretação é uma atividade que levará a pesquisadora a conferir em um significado mais amplo às respostas para o estudo elaborado.

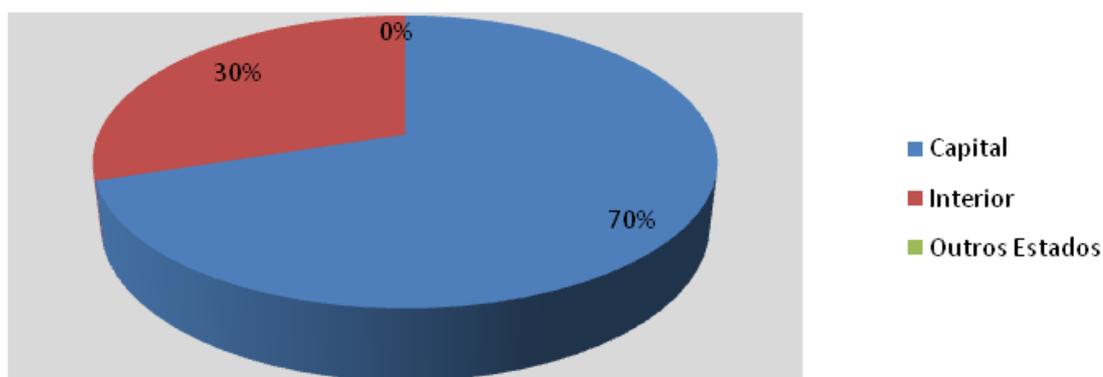
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos na pesquisa realizada na Equipe de Moto patrulhamento Esquadrão Águia do BPCHOQUE PMMA.

4.1 Perfil Biográfico

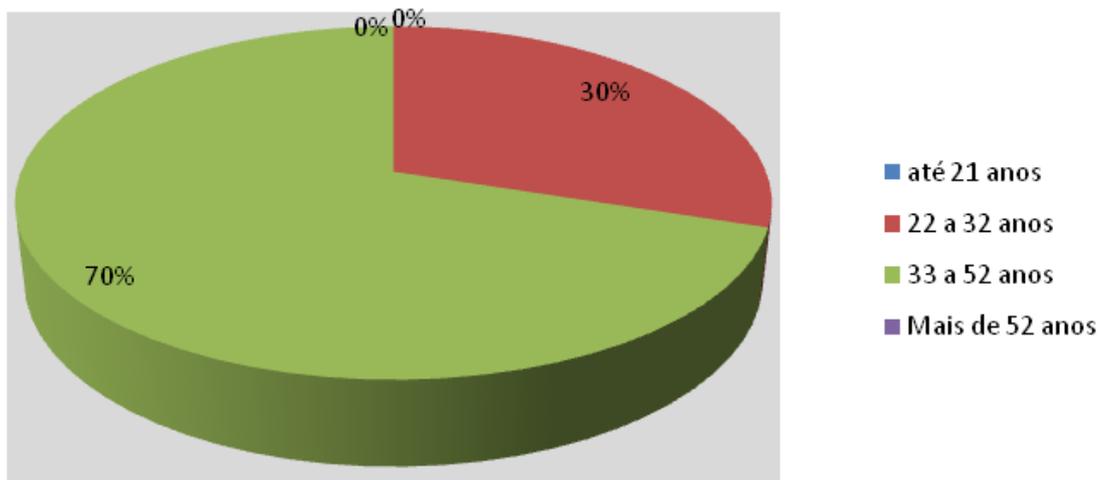
Através do Perfil Biográfico neste estudo, foi possível conhecer melhor e obter maiores informações sobre os policiais da Equipe de Moto patrulhamento Esquadrão Águia do BPCHOQUE PMMA, tais como a sua naturalidade, faixa etária, com quem residem, quantos filhos possuem, estado civil e o nível de escolaridade, os quais poderão ser observados através dos gráficos a seguir (Gráfico 1).

Gráfico 1 - Naturalidade



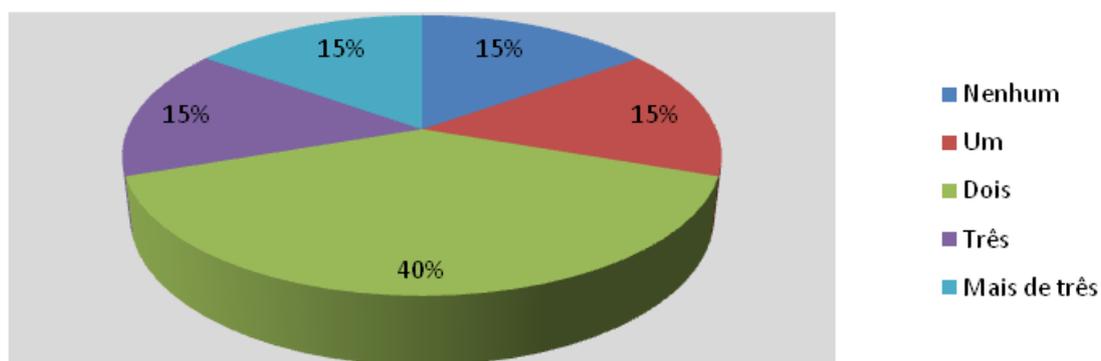
Fonte: Pesquisa de campo, autor (2016).

No gráfico 02, pode-se observar que 70% dos servidores que atuam nesta Equipe de Moto patrulhamento, possuem idades entre 33 a 52 anos, os quais fazem parte da chamada geração X, e 30% destes possuem 22 e 32 anos, os quais fazem parte da geração Y. Neste ambiente trabalham profissionais que possuem idades parecidas, fazem parte da mesma geração, que por sua vez, conclui-se que pensam e agem da mesma forma ou parecidamente.

Gráfico 2 - Faixa etária

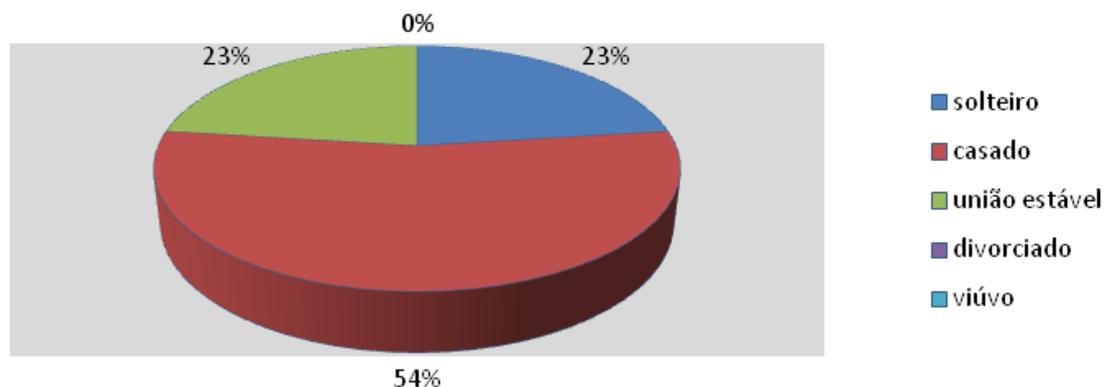
Fonte: Pesquisa de campo, autor (2016).

Como demonstra o gráfico 02 anteriormente à maioria dos servidores desta equipe, fazem parte de uma geração mais conservadora, que formam famílias e permanecem com estas por muitos anos, um dos fatores demonstrados desta hipótese se confirma, quando mais de 70% dos profissionais descreveram que residem atualmente com as suas famílias.

Gráfico 3 - Quantidade de filhos

Fonte: Pesquisa de campo, autor (2016).

No gráfico 04 abaixo, pode-se observar que a maioria 77% dos servidores são casados ou estão em uma relação estável e apenas 23% são solteiros.

Gráfico 4 - Estado Civil

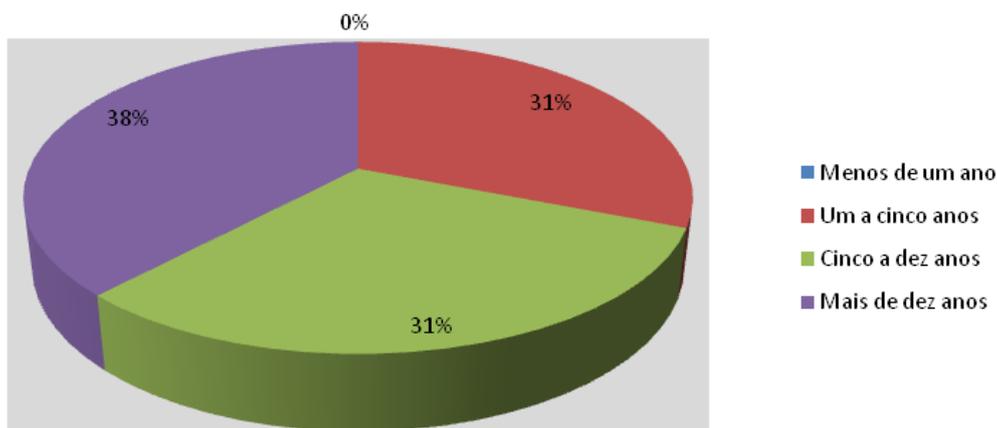
Fonte: Pesquisa de campo, autor (2016).

Todos os profissionais possuem o ensino médio completo, o básico requisitado para exercer o cargo de Policial Militar do Estado.

4.2 Perfil Profissional

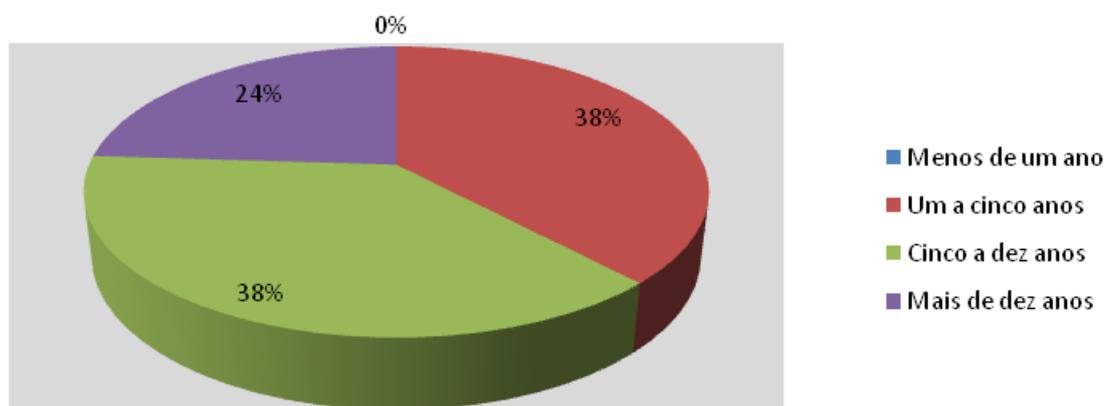
Através do estudo do Perfil Profissional dos servidores do Esquadrão Águia PMMA, pode se destacar que dos treze questionários que retornaram respondidos, destes, seis profissionais exercem o cargo de soldado, dois são Cabos, e cinco são sargentos, sendo que dois desses sargentos são comandantes de equipe.

Neste item serão destacados através dos gráficos a seguir, o tempo de trabalho no cargo de cada profissional, o tempo de trabalho dos servidores nesta equipe de moto patrulhamento, o salário correspondente, e quantos anos cada um atua na atual atividade que exerce.

Gráfico 5 - Tempo de trabalho no cargo de cada servidor

Fonte: Pesquisa de campo, autor (2016).

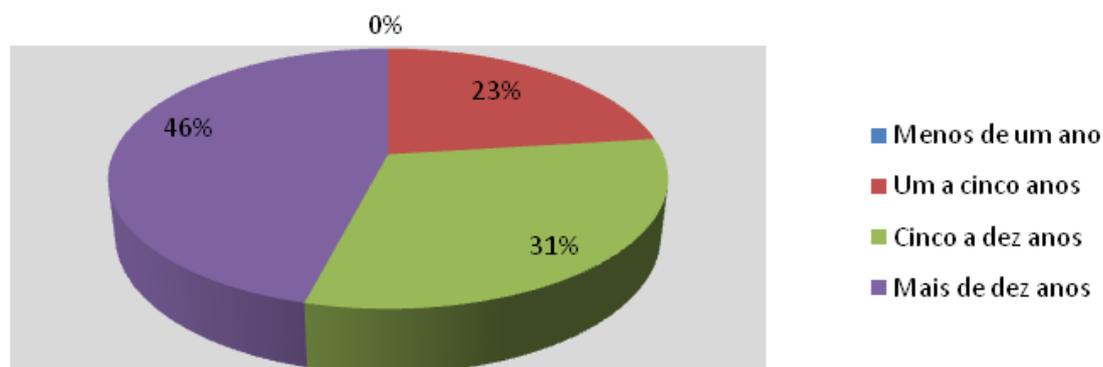
O que pode se perceber pelos números demonstrados acima que há pouca rotatividade de pessoal neste ambiente.

Gráfico 6 - Tempo de trabalho dos servidores no Esquadrão Águia

Fonte: Pesquisa de campo, autor (2016).

No quesito remuneração não houve disparidade de valores, independente do cargo ou função todos os policiais do Esquadrão Águia recebem entre cinco a seis salários.

Este indicativo demonstrado através deste gráfico nos remete a uma dimensão de conforto e satisfação dos servidores ao exercer a atividade de Policial, passando segurança e credibilidade nas suas funções, pelo tempo de trabalho que atuam nesta atividade, que por sua vez, servem a sociedade em geral.

Gráfico 7 - Quantos anos cada servidor atua nesta atividade

Fonte: Pesquisa de campo, autor (2016)

4.3 Expectativa Motivacional de Envolvimento e Reconhecimento

Nas primeiras seis questões desta pesquisa foram abordadas as Expectativas Motivacionais referentes ao Envolvimento e Reconhecimento.

Conforme Siqueira (2008), as expectativas motivacionais referentes ao Envolvimento e Reconhecimento, estão relacionadas quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como necessário para que se sintam reconhecidos, influentes, identificados às tarefas, merecedores de confiança, incluídos no grupo, produtivos e se percebam como pessoas que buscam a melhor forma de realizar o trabalho, sempre com igualdade de direitos em relação aos colegas.

Neste estudo, pode-se destacar como um ponto positivo a esta expectativa motivacional, que, 77% dos servidores, atribuíram em suas respostas que sempre sentem prazer na realização de suas tarefas em seu trabalho, ou seja, gostam daquilo que fazem. Isto pode ser percebido quando, grande parte dos servidores relatou através do perfil profissional, que atuam há mais de 10 anos no mesmo cargo e o tempo de trabalho no Esquadrão Águia da maioria destes profissionais, está entre 5 a 10 anos, sendo este, um tempo considerável que indica pouca rotatividade de pessoal. Também este índice pode estar relacionado à geração X, a qual, os servidores pertencem, sendo esta uma geração mais dedicada e voltada para o trabalho.

Quanto à oportunidade de se tornarem mais qualificados em seu trabalho, 61% dos servidores destacaram que somente às vezes possuem esta oportunidade, expressando a falta de incentivo ou motivação para iniciar coisas novas ou qualificar-se em alguma área. De forma geral, este percentual se reflete por se tratar de uma organização que necessita de abertura de vagas por concursos internos, externos, cursos de aperfeiçoamento ou provas para a alavancagem de cargos, que cabe principalmente o interesse de cada servidor em estudar e se qualificar de alguma forma para o trabalho. Por outro lado, 31% dos servidores atribuíram que sempre tiveram a oportunidade de se qualificar. A partir destas variáveis, destaca-se aqui um fator relevante a ser considerado, pois não basta cada indivíduo obter ou ter visível a mesma, isto, também depende da vontade de cada um, bem como, quais são as suas prioridades como pessoa e profissional, o tempo dedicado as suas tarefas e o que este pode qualificar para determinada função, ou ainda qualificar-se em outra área que lhe desperte o interesse.

O reconhecimento pelo trabalho desenvolvido pelas pessoas, nem sempre é visível por todos. Isto ficou claro, quando 61% dos servidores, expressou que somente às vezes se sentem reconhecidos pela sociedade pelo o que fazem, esta porcentagem expressiva e de forma geral dos indivíduos que obtiveram a mesma opinião, pode estar diretamente ligada com a falta de conhecimento da sociedade em relação ao vasto trabalho dos policiais militares do Maranhão e das diversas funções que lhe competem. Por outro lado, este fato também pode gerar o comodismo destes indivíduos e levar a insatisfação do seu trabalho, gerando um fato preocupante, pois o indivíduo cumpre a sua função se desgasta física e psicologicamente, e percebe que ninguém o reconhece pelo que ele faz e continua fazendo em prol da mesma.

Para produzir um trabalho bom e eficiente, às pessoas em qualquer setor, precisam se sentir reconhecidas, principalmente pelo seu superior. Observa-se nesta pesquisa um fato relevante e que chama atenção, em que, 85% dos servidores, expressaram que somente às vezes se sentem reconhecidos pelo seu superior pelo que fazem, sendo este, um número expressivo que merece monitoramento pelos comandantes de equipe para mudar esta perspectiva negativa.

Em relação a contribuir para a segurança da sociedade, obteve-se grande maioria, 85% dos servidores expressaram que sempre contribuem para a segurança da sociedade, trabalhando para o seu desenvolvimento. É por este motivo, que a sociedade deve ter a Polícia como sua aliada no cumprimento das leis. Para que a mesma reconheça e estimule ainda mais o bom profissional, onde teremos enfim, uma segurança no trânsito mais eficaz e satisfatória aos anseios da própria população.

Através da questão referente ao reconhecimento da importância do que os servidores fazem, através da percepção perante o esforço despendido ao trabalho, ficou destacado neste item, um descontentamento por grande parte destes, em que, 54% dos servidores atribuíram em suas respostas que nunca e 31% expressaram que somente às vezes são reconhecidos de tal forma. Isto, segundo Vroom (1964), prejudica muito a questão motivacional dos colaboradores, porque o reconhecimento está diretamente ligado ao serviço que está sendo prestado, e quando este é frustrado, a motivação fica prejudicada ou inexistente.

No quadro 01 a seguir apresentam-se as médias encontradas nas respostas dos servidores em relação a cada um dos itens propostos.

Quadro 01 - Questões relativas à Expectativa Motivacional de Envolvimento e Reconhecimento

Em meu atual trabalho	Nunca	Às vezes	Sempre
1) Sinto prazer na realização de minha tarefas	0%	23%	77%
2) Tenho oportunidade de me tornar mais qualificado	8%	61%	31%
3) Sou reconhecido pela sociedade pelo que faço	31%	61%	8%
4) Sou reconhecido pelo superior pelo que faço	0%	85%	15%
5) Contribuo para a segurança da sociedade	0%	15%	85%
6) Tenho reconhecimento da importância do que faço	54%	31%	15%
Médias	15,5%	46%	38,5%

Fonte: Elaborado pelo autor - 2016

Através da observação do quadro 01, pode-se dizer que, os servidores do Esquadrão Águia, se encontram satisfeitos em alguns aspectos, expressando de

forma positiva o seu sentimento, em relação às expectativas motivacionais de envolvimento e reconhecimento em seu trabalho. Mas de forma geral, prevalecem muitas insatisfações quanto a estas expectativas motivacionais, as quais merecem monitoramento por parte dos comandantes de equipe, para suprir estas necessidades, apresentando resultados pouco satisfatórios nas respostas que os servidores atribuíram na média geral. Prevalecendo o resultado de 46% na variável às vezes, de forma que, os servidores se mostraram pouco motivados a expectativa motivacional de envolvimento e reconhecimento, na variável sempre, encontrou-se uma média de 38,5%, significando que os servidores encontram-se motivados, e 15,5% na variável nunca, significando que os servidores, não se encontram motivados a estas expectativas motivacionais.

Nas questões 1, e 5 do quadro 01, os servidores do E.A atribuíram respostas positivas em relação a estas expectativas motivacionais de forma que 77% destacaram que sempre sentem prazer em realizar as suas tarefas no trabalho e 85% dos servidores atribuíram em suas respostas que sempre contribuem para a segurança da sociedade. Através destas porcentagens a motivação refletiu satisfatoriamente no trabalho dos servidores no meio organizacional. Segundo Vroom (1997), uma pessoa fica intrinsecamente motivada quando se sente gratificada pela realização de uma tarefa de forma eficaz, independente das recompensas que recebe dos demais por tê-la realizada.

As questões 2, 3, 4, 6, apresentaram pontos menos satisfatórios na visão destes servidores, os quais se mostraram pouco motivados nestes aspectos no trabalho. Quando 61% dos servidores atribuíram que às vezes possuem a oportunidade de se tornar mais qualificado, 61% ressaltaram que às vezes se sentem reconhecidos pela sociedade pelo que fazem e 85% destacaram que somente às vezes se sentem reconhecidos pelo seu superior pelo que fazem. Através destas variáveis, avalia-se que estes indivíduos se encontram pouco motivados a esta expectativa motivacional. Da mesma forma, cabe um monitoramento ainda maior, quando 31% destes servidores, expressaram que somente às vezes e 54% revelaram que nunca tem o reconhecimento da importância do que fazem no trabalho, um fator preocupante, que acaba prejudicando o desenvolvimento de suas atividades, bem como, traz consequências ao trabalho no todo organizacional. Que pode se agravar, se não tomar medidas capazes de alavancar a motivação destes servidores.

Para Gooch & McDowell (1988), não é possível motivar ninguém, pois a motivação é uma força que se encontra no interior de cada indivíduo, uma pessoa não consegue jamais motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a sua motivação. Desta forma, pode-se dizer, que a motivação é um impulso que vem de dentro tendo suas forças no interior de cada indivíduo. Como não é possível uma pessoa motivar outra, conforme, Archer (1997), a alternativa é criar um ambiente de trabalho que estimule a ação. Neste sentido, a tarefa do superior não é a de motivar seus empregados, mas, sobretudo induzir comportamentos positivos a eles.

No entanto, estas expectativas podem ser supridas, sugere-se ao comandante de equipe que faça o devido monitoramento, trabalhando os pontos não satisfatórios na visão destes servidores, proporcionando um ambiente para que estes renovem a sua autoestima, e sintam-se reconhecidos, percebendo, desta forma, a importância do que desempenham. Sendo que, um elogio, ou um incentivo, ao trabalho dos servidores, pode ser determinante para melhorar ou aumentar a eficiência dos mesmos e para que se sintam mais envolvidos e reconhecidos pelo seu superior.

Da mesma forma, os comandantes de equipe devem cultivar o trabalho em equipe e a integração entre os servidores, pois, a partir do momento que cada servidor desenvolver seu trabalho satisfeito e motivado, estará permitindo o desenvolvimento motivacional individual, e em grupo, propiciando um ambiente mais alegre junto aos seus colegas, o que refletirá positivamente em toda a organização. Conforme Vroom (1997, pg. 16) “Um grupo de funcionários leais e produtivos é a arma competitiva mais eficaz de uma organização”. Já para suprir o desejo de se sentirem reconhecidos pela sociedade, o grupo policial pode divulgar mais o trabalho realizado, para que esta conheça melhor e acompanhe o seu vasto trabalho.

4.4 Expectativa Motivacional de Independência Econômica

Na formação motivacional existem as variáveis de independência econômica, segundo Siqueira (2008), são as variáveis em que o trabalho é descrito como a garantia da independência econômica, do sustento, da sobrevivência e da assistência para si e para a família e de outras contrapartidas pelo esforço despendido. Esta expectativa expressa que o trabalho proveja o sustento, a independência econômica, garanta estabilidade no emprego, assistências e a

própria sobrevivência.

No quadro 02 apresentam-se às questões relativas à Expectativa Motivacional de Independência Econômica com os resultados obtidos através da pesquisa junto aos Policiais da equipe de Moto patrulhamento Esquadrão Águia. Neste quadro, 100% dos servidores, atribuíram em suas respostas que sempre o trabalho lhes proporciona o seu sustento e de sua família, de maneira que, a influência do retorno que o trabalho reflete na vida destes indivíduos e o poder de oferecer uma vida digna, para os que dele dependem, se tornam indiscutíveis. O salário é uma das recompensas que o trabalho proporciona aos indivíduos pelos seus esforços realizados durante a sua jornada operacional.

Em relação à independência financeira para assumir as suas próprias despesas, 77% dos servidores, destacaram que sempre o seu trabalho lhes proporciona, assumir as suas despesas pessoais, sinal que estes profissionais por meio de seu trabalho conseguem manter as suas finanças pessoais em ordem, sendo muito importante e considerável, pois todos possuem família e filhos que também dependem de alguma ou outra forma do mesmo.

A estabilidade no emprego apresentou índices altos, onde todos os servidores 69% acreditam que possuem uma maior garantia de permanecer no emprego, devido à organização estudada realizar contratações através de concursos, que desta forma garantem uma estabilidade maior a seus empregados. Como pode se observar este é um item que contribui para a motivação dos servidores, os quais possuem mais segurança para poder trabalhar com maior tranquilidade. Como foi visto, anteriormente, a maioria dos servidores relataram, anteriormente, que atuam no Esquadrão Águia de cinco a dez anos, havendo pouca rotatividade de pessoal no trabalho e na mesma atividade a mais de dez anos.

Quando se fala em questões relativas à independência econômica assim como a maioria das pesquisas que incluem o tema salário como fator para levantamento, apresentam alguns pontos negativos. Neste estudo, este fato se reflete na questão que se refere aos benefícios sociais, em que, 85% dos servidores consideraram que nunca dispõem de tais compensações. Este índice alto se torna preocupante, pois causa a desmotivação dos servidores, como destacado no perfil biográfico estes indivíduos são casados, moram com suas famílias e tem filhos, que de alguma forma, também poderiam usufruí-lo, além de que, todo e qualquer benefício, sempre é bem-vindo em todos os níveis e setores de qualquer trabalho.

Porém neste setor a questão dos benefícios sociais e salariais depende estritamente do Estado disponibilizar aumento para esta categoria de profissionais, os quais se sentirão mais reconhecidos, trabalhando mais satisfeitos e comprometidos com o que desempenham em suas funções.

No Quadro 02 a seguir apresentam-se as médias encontradas nas respostas dos servidores em relação a cada um dos itens propostos:

Quadro 02 – Questões relativas à Expectativa Motivacional de Independência Econômica

Em meu atual trabalho:	Nunca	Às vezes	Sempre
7) Ganho o meu sustento e de minha família	0%	0%	100%
8) Tenho independência financeira para assumir minhas despesas pessoais	0%	23%	77%
9) Tenho estabilidade no emprego	0%	31%	69%
10) Recebo benefícios sociais	85%	15%	0%
Médias	21,25%	17,25%	61,5%

Fonte: Elaborado pelo autor - 2016

Segundo o estudo realizado, em relação à expectativa motivacional da independência econômica, a maioria dos profissionais destaca pontos positivos nas questões principais deste assunto, sendo satisfatório o resultado. Na média geral, prevaleceu à variável sempre, com 61,5%, significando que os servidores encontram-se motivados a expectativa motivacional de independência econômica, na variável às vezes encontrou-se uma média de 17,25%, em que, os servidores se mostraram pouco motivados, e 21,25% na variável nunca se mostrando não motivados a estas expectativas motivacionais.

Segundo Vroom (1997), as recompensas, do ponto de vista das empresas, visam motivar determinados comportamentos nos indivíduos. De forma geral, a teoria sugere que haja algumas condições para proporcionar a motivação dos servidores em uma empresa. Os funcionários precisam acreditar que o desempenho eficaz no seu trabalho o levará ao recebimento de uma bonificação, devem considerar atraentes as recompensas oferecidas e precisam acreditar que, um determinado nível de esforço individual os fará alcançar os padrões de desempenho da empresa.

Nesta perspectiva, nas questões 7, 8, 9, os servidores na expectativa motivacional de independência econômica, mostraram-se motivados, pois 100% dos servidores conseguem garantir o seu sustento e de sua família, 77% dos servidores possuem estabilidade financeira para assumir suas despesas pessoais, de forma

que, todos os servidores recebem de 5 a 6 salários e 69% destes destacaram que possuem estabilidade no emprego um fator relativamente importante. Conforme Siqueira (2008), a Expectativa Motivacional da Independência Econômica indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como útil para obter seu auto sustento, independência, estabilidade e assistência. Esta pesquisa nos demonstra que em relação à independência financeira, o trabalho na vida destas pessoas é gratificante, sinal que se encontram satisfeitos com o fator econômico, pois consegue abranger positivamente as expectativas motivacionais financeiras principais, que podem ser observadas nas porcentagens encontradas nas questões que se referem a estes temas.

Conforme Vroom (1997, pg. 21):

A motivação para exercer o esforço é acionada pela perspectiva das recompensas desejadas: dinheiro, reconhecimento, promoção de assim por diante. Se o esforço leva ao desempenho e o desempenho leva as recompensas desejadas, o funcionário fica satisfeito e motivado para manter o bom desempenho.

A partir desta visão, pode-se dizer que, na percepção destes servidores, a remuneração que recebem é justa para as atividades que desenvolvem. Porém o não recebimento de benefícios sociais desmotiva o desenvolvimento do trabalho.

Como pode ser observado no quadro 02 acima, o que revela a insatisfação destes servidores está relacionada aos benefícios sociais, em que, 85% atribuíram que nunca receberam tais benefícios como recompensa de seus serviços prestados, o que é de extrema importância. Principalmente quando se tem família e filhos. Porém, não depende dos comandantes de equipe estas atribuições, e sim, do Estado em visualizar esta carência e proporcionar tais benefícios a estes servidores.

4.5 Expectativa Motivacional de Auto Expressão

Conforme Siqueira (2008), indica que o indivíduo espera encontrar oportunidades para sentir-se reconhecido, para expressar sua criatividade, seu bem estar, a aprendizagem e as habilidades interpessoais, para opinar, para perceber proporcionalidade entre as retribuições da organização e o que faz, para ser respeitado como ser humano e merecer a confiança dos superiores. A Expectativa de auto expressão descreve o trabalho como oportunidade para aplicação de opiniões dos participantes e como lugar de influenciar nas decisões, de reconhecimento do

que se faz, de expressar criatividade, de aprender e qualificar-se, de sentir-se tratado como pessoa respeitada, de relacionamento de confiança e de crescimento pessoal.

O quadro 03 apresenta as questões relativas à Auto Expressão conforme a pesquisa realizada no Esquadrão Águia da PMMA. Observa-se que 54% dos servidores destacaram que somente às vezes obtêm oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas. Seguindo a linha de pensamento de Siqueira (2008), relacionada à expectativa de aprendizagem expressada acima, pode-se concluir que estes profissionais precisam sentir-se parte da organização para poder expor o seu aprendizado do dia a dia, pode-se sentir através desta variável que este fato não é percebido por estes servidores.

Neste mesmo sentido, 38% dos servidores expressaram que somente às vezes fazem o uso do pensamento e do conhecimento no trabalho, e 54% destacaram que sempre fazem o uso do mesmo. Isto demonstra que, a função de policial militar necessita muitas vezes do uso do seu pensamento, bem como do seu conhecimento em diversas situações em que está exposto no dia a dia o que gera uma forte predisposição para estes indivíduos se manterem atualizados no decorrer do exercício de suas funções, sempre buscando expressar suas novas experiências através do seu aprendizado para uma mútua integração com os demais colegas.

Já 85% dos servidores destacaram que somente às vezes as suas opiniões são levadas em conta. O sentimento de ser ouvido e de influenciar nas decisões é muito importante para estes indivíduos. Esta variável demonstra que estes profissionais seguem uma rotina de trabalho e as ordens são seguidas de acordo com a demanda do comandante de equipe, ou do próprio comandante do batalhão responsável por delegar as instruções para a realização dos trabalhos no decorrer de cada dia. Pode-se perceber que este foi o fato que pode estar relacionado para a grande maioria relatar que somente às vezes as suas opiniões são levadas em conta, o que é pouco motivador, não podendo muitas vezes expressar suas vontades no decorrer de suas funções ou mudar alguma conduta, pois não cabe a este tomar muitas decisões e sim depende de segui-las para desempenhar seu trabalho.

Conforme o quadro três, 54% dos servidores atribuiu que às vezes e 46% atribuiu que sempre consegue desenvolver no trabalho as suas habilidades interpessoais. Estas variáveis retratam que no trabalho ser habilidoso nas relações é imprescindível. É preciso entender a natureza humana, para obter uma carreira de

sucesso. Para isto os comandantes de equipe, precisam ouvir, esperar antes de responder e prestar atenção a todos em um grupo de trabalho, para tornar-se um ambiente mais agradável para se conviver.

De acordo com o que foi levantado na pesquisa, 92% dos servidores descreveu que somente às vezes possui-se a oportunidade de expressar a sua criatividade em seu trabalho, esta variável revela que estes indivíduos através do trabalho que desempenham não conseguem expressá-la tanto como gostariam, a qual carece de um olhar mais abrangente, do comandante para a sua equipe, de modo, que o trabalho em suas vidas não se torne uma frustração que possa afetar o andamento de sua rotina diária.

No quadro 03 a seguir apresentam-se as médias encontradas nas respostas dos servidores em relação a cada um dos itens propostos:

Quadro 03 – Questões relativas à Expectativa Motivacional de Auto Expressão

Em meu atual trabalho:	Nunca	Às vezes	Sempre
11) Tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas	0%	54%	46%
12) Uso meu pensamento e conhecimento	8%	38%	54%
13) Minhas opiniões são levadas em conta	15%	85%	
14) Desenvolvo minhas habilidades interpessoais	0%	54%	46%
15) Tenho oportunidade de expressar minha criatividade	0%	92%	8%
Médias	4,6%	64,6%	30,8%

Fonte: Elaborado pelo autor - 2016

Segundo o estudo realizado, em relação à expectativa motivacional de auto-expressão, a maioria dos profissionais destaca pontos negativos nas questões principais deste assunto, necessitando de monitoramento destas variáveis pelos comandantes de equipe. Na média geral, a variável às vezes se destacou como mais significativa com 64,6%, representando que os servidores do Esquadrão Águia encontram-se pouco motivados no trabalho, a variável sempre obteve uma média de 30,8%, mostrando que os indivíduos encontram-se motivados, e 4,6% na variável nunca, em que estes indivíduos se revelaram não motivados a estas expectativas motivacionais.

No que envolve as questões 12 e 14, os servidores revelaram-se motivados no trabalho, em que 54% dos indivíduos destacaram que sempre fazem o uso do seu pensamento e conhecimento no trabalho e 46% dos mesmos

expressaram que desenvolvem suas habilidades interpessoais, as porcentagens relacionadas a estas questões são satisfatórias a motivação, porém apresentaram porcentagens baixas se comparadas à variável às vezes, em que os servidores mais atribuíram as suas respostas. Nas questões 11, 12, 13, 14 e 15, os servidores revelaram-se pouco motivados a expectativa motivacional de auto expressão, em que, 54% dos indivíduos destacaram que somente às vezes possuem oportunidades permanentes de aprendizagem de coisas novas, 38% destacaram que, às vezes, fazem o uso de seu pensamento e conhecimento no trabalho, 85% expressaram que somente às vezes suas opiniões são levadas em conta, 54% desenvolvem suas habilidades interpessoais e 92% destes atribuíram que somente às vezes possuem oportunidades permanentes de expressar a sua criatividade.

Cabe considerar que esta expectativa motivacional busca proporcionar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem com o comandante de equipe, com elas mesmas e entre seus colegas de trabalho, estando confiantes na motivação de suas próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. De acordo com Matos (1997), os fatores que influenciam, decisivamente, sobre a motivação humana, são o reconhecimento, a segurança, a integração ao grupo, as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança material, as necessidades do ego e as necessidades de auto- expressão.

De forma geral, permite-se analisar que os servidores esperam, oportunidades de perceberem que são retribuídos pelo posto policial na medida do que fazem, de sentirem-se reconhecidos, a fim de expressar sua criatividade, seu bem-estar, suas habilidades, seu aprendizado e seu conhecimento para poder opinar. As variáveis apresentadas são preocupantes e merecem monitoramento das que se mostraram mais expressivas. Para supri-las, seria interessante que o comandante de equipe mantivesse conversas com os componentes, a fim de alinhar e melhorar a comunicação interna, estabelecendo uma relação de confiança com seus servidores para que pudessem expor melhor suas ideias. Sugere-se também que este proporcione a equipe, palestras motivacionais, principalmente, relacionadas ao assunto de auto expressão dos profissionais no trabalho, o que abrangerá positivamente estas variáveis, refletindo bons resultados para o todo organizacional.

4.6 Expectativa Motivacional de Responsabilidade

Conforme Vroom (1964) um fator que remete a questão da força motivacional e que representa parte de sua teoria relativa às expectativas é a Responsabilidade. A qual descreve o trabalho como provendo o sentimento de dignidade associado à necessidade de cumprir com as tarefas e obrigações previstas para com a organização, de ocupar-se, de obedecer, de assumir as próprias decisões, de produzir e de contribuir para o progresso social.

Segundo Siqueira (2008), esta expectativa motivacional expressa o cumprimento das tarefas e das obrigações, à responsabilidade pelas próprias decisões, ao sentimento de dignidade, à apresentação de atitudes de obediência e a manter-se ocupado, ainda indica quanto os indivíduos percebem o próprio desempenho como um instrumento capaz de lhe proporcionar sentimento de dignidade associada ao cumprimento das tarefas, à resolução de problemas, a ver as tarefas prontas, assumir suas decisões, a ser acolhido, obediente e produtivo.

Estas expectativas referem-se ao grau de responsabilidade que os trabalhadores têm sobre as atividades que realizam. Na organização estudada, esta variável é positivamente expressiva, considerando que os policiais trabalham com pessoas e com a responsabilidade de preservar vidas. Esta pesquisa demonstra através do quadro 04 que 100% dos profissionais do Esquadrão Águia possuem responsabilidade para enfrentar os problemas do dia a dia e 100% destes são responsáveis por suas próprias decisões no trabalho, o que revela indivíduos comprometidos com a produtividade na prestação de seus serviços, apresentando um bom nível de motivação no trabalho frente a estas variáveis.

Em relação à percepção da confiança de seus chefes em relação ao trabalho, pode-se observar como um ponto a ser trabalhado, pois apenas 23% destes indivíduos conseguem sentir-se dignos de confiança de seu superior, destacando que, 77% dos servidores, expressaram que somente às vezes conseguem senti-la. Inicia-se, desta forma, o ponto de partida para a motivação no trabalho. Porém necessita de monitoramento, para não deixar margem que possa prejudicar ou abalar esta confiança.

No aspecto de influenciar nas decisões a maioria dos servidores 85% revelaram que às vezes, possuem este poder, sendo este item de extrema relevância, o qual merece ser observado, pois quanto mais estes indivíduos se

sentirem parte da organização e que podem de alguma ou outra forma influenciar na tomada de decisões, melhor servirão e conseqüentemente estarão mais satisfeitos para a realização de suas atividades.

Destaca-se também que um número considerável de servidores 85% expressou que sempre e 15% revelaram que às vezes realizam as tarefas e obrigações de acordo com as suas possibilidades, o que revela que os mesmos executam o trabalho, comprometidos com o exercício e cumprimento das suas atividades designadas, revelando um ponto positivo para este posto policial.

No quadro 04 a seguir, apresentam-se as médias encontradas nas respostas dos servidores em relação a cada um dos itens propostos:

Quadro 04 - Questões relativas à Expectativa Motivacional de Responsabilidade

Em meu atual trabalho:	Nunca	Às vezes	Sempre
16) Tenho responsabilidade para enfrentar os problemas do dia adia	0%	0%	100%
17) Sou responsável por minhas decisões	0%	0%	100%
18) Percebo a confiança dos chefes em mim	0%	77%	23%
19) Influencio nas decisões	0%	85%	15%
20) Realizo tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades	0%	15%	85%
Médias	0%	35,4%	64,6%

Fonte: Elaborado pelo autor - 2016

Analisando de forma geral, os servidores do Esquadrão Águia, apresentaram uma boa relação com as expectativas de responsabilidade no trabalho, prevalecendo à variável sempre na média geral com 64,6% significando que os servidores encontram-se motivados a esta expectativa motivacional, encontrou-se a média de 35,4% na variável às vezes significando que se encontram pouco motivados e nenhum na variável nunca significando que não se encontram motivados. Conforme, Borges et tal (2008) *apud* Siqueira (2008) a valência dessa responsabilidade frente às expectativas geradas através da operacionalização de suas tarefas do dia-a-dia, gera a sua motivação para a realização de suas funções e conseqüentemente um maior ânimo e dedicação para como trabalho em geral.

De forma geral, as questões 16, 17, e 20 abrangeram positivamente frente às expectativas motivacionais de responsabilidade no trabalho, de forma que 100%

dos servidores atribuíram que sempre tem responsabilidade de resolver os seus problemas do dia a dia, bem como são responsáveis por suas decisões e 85% revelaram que realizam suas tarefas e obrigações de acordo com suas possibilidades. Sendo um número consideravelmente satisfatório a motivação.

Por outro lado, as questões 18 e 19 na visão destes servidores se mostraram menos satisfatórias. Os quais se revelaram pouco motivados a estes itens, em que, 77% expressaram que somente às vezes tem a confiança do chefe e 85% dos servidores atribuíram que somente às vezes suas opiniões são levadas em conta.

Sugere-se aos comandantes de equipe, ou ao comandante do Batalhão de Choque, que através da explanação das atividades rotineiras, conheça também a opinião dos seus servidores, para que estas possam ser levadas em conta na tomada de decisões, quando possível, já que seguem regras, e assim resolver o problema daqueles, que, de alguma forma manifestaram que não influenciam nas decisões, e que, conseqüentemente não perceberam a confiança que os comandantes de equipe depositam em seu trabalho, bem como, poderão realizar mais adequadamente as suas tarefas e obrigações de acordo com as suas possibilidades. Segundo Vroom (1997, pg. 38), “O indivíduo só contribui com seus serviços quando isso proporciona a satisfação de suas necessidades pessoais”.

4.7 Expectativa de Segurança e Dignidade

Destacam-se neste item as variáveis relativas à Segurança e Dignidade, conforme, Siqueira (2008), estas variáveis expressam as expectativas que o trabalho proveja uma assistência merecida pelo trabalhador, os equipamentos necessários à execução das tarefas, segurança, higiene e conforto ambiental.

No quadro 05 serão apresentadas as questões relativas à segurança e dignidade, pode-se destacar que segundo constatado nas respostas dos servidores 77% atribuiu que sempre e a outros 23% expressou que somente às vezes se respeitam todas as medidas de segurança recomendáveis no trabalho. Um fato preocupante e que merece ser revisto, pois estas medidas são essenciais para os servidores poderem trabalhar. Esta carência acaba prejudicando toda a equipe no decorrer do trabalho e pode colocar em risco as operações que necessitam mais rigor.

Quanto à percepção da existência de higiene e segurança no trabalho, a maioria destes servidores se revela positivamente à questão, em que 46% dos servidores expressaram que percebem a existência de higiene e segurança no trabalho. Um índice preocupante, já que é de grande importância para a motivação dos servidores um ambiente seguro e limpo.

A maioria dos servidores 69%, atribuiu em suas respostas que somente às vezes e 31% expressaram que sempre a empresa cumpre com as normas e obrigações para com os mesmos, não sendo positivas estas variáveis de acordo com as suas percepções. Com relação aos itens relativos à assistência merecida na realização do trabalho, mais da metade 61% dos servidores atribuíram que somente às vezes recebem a mesma. Fato este que pode desencadear a insatisfação com o trabalho e conseqüentemente a sua desmotivação, estas variáveis merecem urgente monitoramento para não causarem maiores frustrações oriundas do trabalho.

Da mesma forma, 77% dos servidores destacaram, que somente às vezes, possuem a disponibilidade de materiais e equipamentos adequados para a realização de um bom trabalho, o que se pressupõe que muitas vezes não se dispõe dos mesmos para desempenhar suas funções. Um fato que merece atenção redobrada por parte do comandante de equipe para suprir estas demandas. Aqui se revela um impasse, onde cabe aos comandantes de equipe verificar quais são as demandas que precisam ser revistas que não estão de acordo para a realização de suas funções na visão destes servidores.

No quadro 05 a seguir, apresentam-se as médias encontradas nas respostas dos servidores em relação a cada um dos itens propostos.

Quadro 05 - Questões relativas à Expectativa Segurança e Dignidade

Em meu atual trabalho:	Nunca	Às vezes	Sempre
21) Respeitam-se todas as medidas de segurança recomendáveis	0%	23%	77%
22) Percebo a existência de higiene e segurança no trabalho	8%	46%	46%
23) Há o cumprimento das normas e obrigações da organização para comigo	0%	69%	31%
24) Recebo a assistência merecida	39%	61%	
25) Há a disponibilidade de materiais e equipamentos adequados a realização de um bom trabalho	8%	77%	15%
Médias	11%	55,2%	33,8%

Fonte: Elaborado pelo autor/ 2016

De acordo com o quadro 05, prevaleceu à variável às vezes na média geral, significando que 55,2%, dos servidores encontram-se pouco motivados em relação à expectativa motivacional de segurança e dignidade, na variável sempre se encontrou um pouco abaixo da média de 41,4% significando que estes indivíduos não se encontram suficientemente motivados a estes itens e 11% na variável nunca significando que os servidores não estão motivados as questões abordadas.

As questões 21, 22 e 23 obtiveram respostas positivas em relação a esta expectativa motivacional, em que, 77% dos servidores atribuíram que sempre respeitam-se todas as medidas de segurança, 46% dos servidores sempre percebem a existência de higiene e segurança no trabalho e 31% dos servidores expressaram que sempre há o cumprimento das normas e obrigações da empresa para com eles, estas porcentagens se mostraram satisfatórias a motivação. Porém as variáveis das questões 23, 24 e 25 podem ser melhoradas se monitoradas.

Nas questões 23, 24 e 25, grande parte dos profissionais destacou o seu ponto de vista, descrevendo que apenas às vezes são percebidos os fatores relativos à expectativa de segurança e dignidade abordados na organização, 69% destes expressaram que somente às vezes há o cumprimento das normas e obrigações para com eles, 61% dos mesmos revelaram que somente às vezes recebem a assistência merecida, e 77% dos servidores atribuiu que somente às vezes há disponibilidade de materiais adequados para realização de um bom trabalho.

Pode-se observar que o fator de segurança e dignidade, permite que os trabalhadores percebam, que o próprio desempenho no trabalho influencia na conquista da assistência merecida, em um ambiente higiênico, confortável e seguro, e na obtenção de equipamentos adequados, auxiliando a organização a cumprir as obrigações de proporcionar isto, aos seus servidores para desenvolver um trabalho condizente as condições expostas.

Pode-se se sugerir ao comandante do Batalhão de Choque verificar as carências relativas à segurança e dignidade na visão dos servidores e providenciar na medida do possível as demandas que merecem maiores prioridades e conseqüentemente proporcionar a motivação através da satisfação na realização de suas funções.

Concluindo esta pesquisa e respondendo a questão de estudo, se os Policiais da Equipe de Moto patrulhamento Esquadrão Águia do BPCCHOQUE PMMA, encontram-se motivados em relação ao trabalho. Pode-se dizer, que a partir da

análise dos dados coletados, com base na teoria das expectativas motivacionais de Vromm (1994), que os servidores encontram-se pouco motivados, com o trabalho desempenhado.

Isto foi confirmado, quando em três das cinco expectativas motivacionais analisadas, prevaleceu à variável às vezes, na sua média geral, em que os servidores se mostraram neutros ou pouco motivados, as expectativas motivacionais relacionadas ao envolvimento e reconhecimento, quadro 01, com uma média de 46%, as quais representam, o reconhecimento pelo seu superior, pela sociedade e pela importância do que fazem no trabalho, as expectativas motivacionais de auto expressão quadro 03, com uma média de 64,6%, que estão relacionadas com o sentimento de respeito, consideração e dignidade, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento de habilidades interpessoais e as expectativas motivacionais de segurança e dignidade quadro 05, com uma média de 55,2%, relativas às medidas de segurança recomendáveis, limpeza, condições de trabalho favoráveis, crescimento pessoal na vida e cumprimento das obrigações da empresa para com os servidores.

Desta forma, de acordo com estes dados, o Esquadrão Águia, demonstrou que dentro destas variáveis, não atende as expectativas motivacionais de seus servidores. As quais necessitam de um grande monitoramento, por parte do comandante de equipe, para suprir estas demandas negativas na visão destes servidores em relação ao trabalho. Desta forma pode-se indicar ao comandante de equipe, que busque com os servidores, sugestões de apoio para reverter esta posição, bem como, pode-se utilizar das ações motivacionais sugeridas pela autora deste estudo, a cada expectativa motivacional, buscando a adoção de ferramentas para prover a resolução destas insatisfações levantadas.

Nas questões quanto à expectativa motivacional de independência econômica do quadro 02 apresentou uma média de 61,5%, juntamente com a expectativa motivacional de responsabilidade quadro 04, com 64,6% na variável sempre, apresentando resultados positivos a este estudo, mostrando que dentro dessas variáveis, o Esquadrão Águia atende as expectativas de seus servidores, sem que seja necessário realizar nenhuma mudança. Conforme Hopp (1998, pg. 346), “a motivação é o processo de induzir uma pessoa, ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

5 CONCLUSÃO

A realização deste estudo proporcionou conhecer e analisar a percepção dos servidores, quanto a sua motivação para o trabalho com base na teoria motivacional das expectativas de Victor Vroom (1964), dividida em cinco grupos de expectativas motivacionais, cujo questionário aplicado foi adaptado do Inventário da Motivação no Trabalho de Siqueira (2008).

Esta pesquisa demonstrou dados positivos em relação ao prazer pela realização das tarefas, a independência econômica, a estabilidade no emprego, a responsabilidade por tomar suas decisões, entre outros itens que demonstraram bons níveis de motivação. Porém, destacam-se na análise deste trabalho os itens negativamente relacionados, com índices preocupantes.

Tais como a falta de reconhecimento, não recebimento de benefícios sociais, baixo índice de auto expressão, falta de confiança por parte dos chefes, pouca influência na tomada de decisões, indisponibilidade de materiais e equipamentos adequados a realização de um bom trabalho, não cumprimento das normas e obrigações com os servidores, o não recebimento da assistência merecida são pontos em que a atenção do comandante do Batalhão e dos comandantes de Equipe deve estar voltada para a melhoria na motivação dos servidores e a consequente melhoria nos serviços prestados. Para isso foram sugeridas aos comandantes de equipe, neste trabalho, ações para propiciar um ambiente mais abrangente à motivação na organização estudada.

Os resultados obtidos demonstram que os servidores do Esquadrão Águia encontram-se pouco motivados em relação à motivação no trabalho. Isto foi percebido, quanto a três expectativas motivacionais (Envolvimento e reconhecimento; Auto expressão; Segurança e Dignidade) num total de cinco, se mostraram menos satisfatórias, na visão destes servidores, demonstrando-se neutros, na maior parte de suas respostas, entendendo-se que estes servidores encontram-se insatisfeitos a estas variáveis relacionadas ao trabalho. De forma que, somente teremos pessoas, comprometidas e interligadas, às suas tarefas diárias se estiverem motivadas.

Assim é evidente a deficiência no que diz respeito às expectativas motivacionais, encontrando-se pouco motivados e insatisfeitos os servidores do Esquadrão Águia, em relação ao trabalho desempenhado.

Neste sentido, para conseguir propiciar um ambiente motivador, o comandante do Batalhão de Choque necessita conhecer os aspectos que mais motivam os seus servidores. Podendo assim, aplicar as ações e soluções para a melhora desses índices. Em outras palavras, elaborar todo o processo que foi realizado neste trabalho, porém de forma mais completa, a fim de obter melhores resultados. Pode-se dizer, que a motivação possui uma grande complexidade, se todos os seus conceitos forem aplicados de forma correta na organização, a qual em compensação, receberá em troca servidores mais produtivos, capacitados e comprometidos em prol dos objetivos organizacionais.

Para o aprofundamento deste estudo, fica como sugestão para os próximos estudos, a relação que existe entre a motivação e a gestão de pessoas, pode-se elencar também, a motivação e a sua influência na tomada de decisões na organização.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, J.S. **Toward and understanding of inequity**. Journal of Abnormal Social Psychology, 67(5): 422-436, 1963.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma abordagem interdisciplinar**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ALDERFER, C. P. **Organizational Behavior and Human Performance**. v.4, Amsterdã: 1969.
- ARCHER, Ernest R. **O mito da motivação**. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BANDURA, A. **Social Cognitive Theory: An agentic perspective**. 2001;
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. RAE Executivo. V. 1, n. 2, Nov. 2002 a Jan. 2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/1716.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2016.
- BERGAMINI, CW. **A motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997
- BERGAMINI, **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
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento Organizacional**. Apostila. Departamento de Ciências da Administração. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis: UFSC, 2010a.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em organizações públicas**. 3.ed. Caxias do Sul: EUCS, 2010b.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.
- CAVALCANTI, Vera Lúcia; CARPILOVSKY, Marcelo; LUND, Myrian; LAGO, Regina Arczynska. **Liderança e motivação**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos**. 5ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- DALLARI, Adilson. **O que é funcionário público**. São Paulo, Editora Brasiliense S.A, 1989
- DAVIS K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília W. Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 2002.

DRUZIANI, Yvelise de Cássia. **O servidor público civil e a nova administração pública brasileira**. Campinas, São Paulo: Copola livros, 1996.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 5º Edição. –São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**, –1º edição. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 º edição. São Paulo: Atlas, 1999.

GOOCH, B.G. e McDOWELL, P.J. **Use Anxiety to Motivate**. Personnel Journal. p. 51. Abril, 1988.

HERZBERG, F. et al. **The motivation to work**. 2. ed. New York, John Wiley, 1959.

HOOP, Maria Isabel. **Administração aplicações e conceitos**. 4º ed. São Paulo: Harbra, 1998.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARANHÃO. **Constituição do Estado do Maranhão**: Atualizada até a Emenda Constitucional nº 069, de 12/02/2014. Disponível em: http://www.stc.ma.gov.br/files/2013/03/CONSTITUI%C3%87%C3%83OD-ESTADO-DO-MARANH%C3%83O_atualizada_at%C3%A9_emenda69.pdf Acesso em: 30 de ago. de 2016.

MASLOW, A. H. **A Theory of human motivation**. *Psychological Review*. v. 50, Washington: 1943.

MATOS, F. G. Fator QF – **Ciclo de felicidade no trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MCGREGOR, D.M. **The Humam side of enterprise**. New York, McGraw-Hill, 1960.

MCCLELLAND, David C. **Achieving society**.Princeton, Van Nostrand, 1961.

MEDEIROS et al. **A Motivação do Policial Militar do Rio Grande do Norte: Uma Análise Com Base na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.** VIICONNEPI. 2012.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional;** tradução: Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHNEIDER, C. P.; ALDERFER, C. P. **Three studies of measures of need satisfaction in organizations.** Administrative Science Quarterly.v. 18, New York, Estados Unidos, 1973.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão,** organização Alvaro Tamayo (et al) – Porto Alegre: Arqmed, 2008.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional: o impacto das emoções.** 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TEIXEIRA, Enise Barth, ZAMBERLAN Luciano, RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em administração,** Série Livro-Texto, Editora Unijuí, 2009.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva.** São Paulo: Saraiva, 2006.

APÊNDICE

Apêndice “A”:TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa tem como tema: **MOTIVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO COM A EQUIPE DE MOTOPATRULHAMENTO ESQUADRÃO ÁGUIA DO BPCHOQUE PMMA**. E está sendo desenvolvido por Filipe Passos Dias, aluno do Curso de Administração, da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA).

Esta pesquisa busca a resposta para o questionamento a seguir: Os policiais militares do Esquadrão Águia do Batalhão de Choque da Polícia Militar do Maranhão encontram-se motivados em relação ao trabalho desempenhado?

A realização desta pesquisa é de grande importância para verificação dos fatores motivacionais relacionados ao desempenho do trabalho policial, por isso, solicitamos sua contribuição. Informamos que será garantido seu anonimato, em como será assegurada a faculdade em participar ou não da pesquisa, bem como o direito de desistir em qualquer momento, garantindo-lhe que não será efetuada nenhuma forma de gratificação por sua participação nesta pesquisa.

Ressaltamos que os dados serão coletados através de um questionário com questões objetivas e o resultado fará parte de um Trabalho de Conclusão de Curso, podendo ser divulgado em eventos científicos, periódicos, entre outros, tanto a nível nacional como internacional. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo.

A sua participação na pesquisa é voluntária e, portanto, O (a) Senhor (a) não é obrigado a fornecer as informações solicitadas pelo pesquisador. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. O pesquisador estará a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa desta pesquisa. Diante do exposto, agradecemos à sua contribuição.

Eu, _____, concordo em participar desta pesquisa declarando que cedo os direitos do material coletado, que fui devidamente esclarecida, estando ciente dos objetivos e da justificativa da pesquisa, coma liberdade de retirar meu consentimento sem que isso me traga qualquer prejuízo.

São Luís, ___/___/_____.

Filipe Passos Dias – Pesquisador

Tatiana de Paula - Orientadora

Participante da Pesquisa/Testemunha

Apêndice “B”: Questões direcionadas aos servidores da equipe de Moto patrulhamento Esquadrão Águia do BPCHOQUE da PMMA.

CARO SERVIDOR

Esta pesquisa consiste em um trabalho de conclusão de curso de Administração da UEMA e seu objetivo é conhecer as expectativas motivacionais dos servidores no desempenho de seu trabalho na organização. Sua contribuição é valiosa e de suma importância! E as informações serão utilizadas somente para este fim e os respondentes não serão identificados.

Desde já agradeço.

Filipe Passos Dias
Acadêmica do Curso de Administração da UEMA

- Marque com um “X” em uma única opção de resposta que considerar correta:

PARTE I:

PERFIL BIOGRÁFICO					
Naturalidade		Faixa etária:		Reside com:	
<input type="checkbox"/>	São Luís (capital)	<input type="checkbox"/>	Até 21 anos	<input type="checkbox"/>	Os pais
<input type="checkbox"/>	Interiores do	<input type="checkbox"/>	22 a 32 anos	<input type="checkbox"/>	Sozinho
<input type="checkbox"/>	Outros Estados	<input type="checkbox"/>	33 a 52 anos	<input type="checkbox"/>	Família
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Mais de 52 anos	<input type="checkbox"/>	Amigos

Filhos:		Estado civil:		Nível de escolaridade:	
<input type="checkbox"/>	Nenhum	<input type="checkbox"/>	Solteiro	<input type="checkbox"/>	Ens. fundamental () completo ()
<input type="checkbox"/>	Um	<input type="checkbox"/>	Solteiro/ União	<input type="checkbox"/>	Ens. médio () completo () incompleto
<input type="checkbox"/>	Dois	<input type="checkbox"/>	Divorciado/separado	<input type="checkbox"/>	Ensino superior () completo ()
<input type="checkbox"/>	Três	<input type="checkbox"/>	Viúvo	<input type="checkbox"/>	Pós-graduação
<input type="checkbox"/>	Mais de três	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	

PARTE II:

PERFIL PROFISSIONAL					
Qual o cargo que exerce: _____					
Tempo no cargo		Tempo de trabalho neste Posto		Salário:	
				Quantos anos atua	
<input type="checkbox"/>	Menos de um	<input type="checkbox"/>	Menos de um ano	<input type="checkbox"/>	Um a dois salários
<input type="checkbox"/>	Um a cinco	<input type="checkbox"/>	Um a cinco anos	<input type="checkbox"/>	Três a quatro
<input type="checkbox"/>	Cinco a dez	<input type="checkbox"/>	Cinco a dez anos	<input type="checkbox"/>	Cinco a seis
<input type="checkbox"/>	Mais de dez	<input type="checkbox"/>	Mais de dez anos	<input type="checkbox"/>	Mais de seis
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Menos de um
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Um a cinco anos
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Cinco a dez
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Mais de dez

PARTE III:

Expectativas Motivacionais	Em meu trabalho no Esquadrão Águia:	NUNCA	ÀS VEZES	SEMPRE
Envolvimento e Reconhecimento	1) Sinto prazer na realização de minhas tarefas.			
	2) Tenho oportunidade de me tornar mais qualificado.			
	3) Sou reconhecido pela sociedade pelo que faço.			
	4) Sou reconhecido pelo superior pelo que faço.			
	5) Contribuo para a segurança da sociedade.			
	6) Tenho o reconhecimento financeiro adequado ao que faço.			
Independência Econômica	7) Ganho o meu sustento e de minha família.			
	8) Tenho independência financeira para assumir minhas despesas			
	9) Tenho estabilidade no emprego.			
	10) Recebo benefícios sociais.			
Auto-Expressão	11) Tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas			
	12) Uso meu pensamento e conhecimento.			
	13) Minhas opiniões são levadas em conta.			
	14) Desenvolvo minhas habilidades interpessoais.			
	15) Tenho oportunidade de expressar minha criatividade.			
Responsabilidade	16) Tenho responsabilidade para enfrentar os problemas do dia a			
	17) Sou responsável por minhas decisões.			
	18) Percebo a confiança dos chefes em mim.			
	19) Influencio nas decisões.			
	20) Realizo tarefas e obrigações de acordo com minhas possibilidades.			
Segurança e Dignidade	21) Respeitam-se todas as medidas de segurança recomendáveis.			
	22) Percebo a existência de higiene e segurança no trabalho.			
	23) Há o cumprimento das normas e obrigações da organização para comigo.			
	24) Recebo a assistência merecida.			
	25) Há disponibilidade de materiais e equipamentos adequados a realização de um bom trabalho.			

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008)